

---

# 中期経営計画2021

2021-2025年度

---



I

**これまでの振り返りと今後の目指す方向 . . . 2**

II

**持続可能な経営への取組 . . . 6**

III

**事業部門別戦略 . . . 11**

IV

**経営目標 . . . 20**

## I これまでの振り返りと今後の目指す方向

- 1 売上高と営業利益の推移（2011～2019年度）
- 2 経営環境
- 3 今後の目指す方向

# 1 売上高と営業利益の推移（2011～2019年度）

◇旧TSS(株)の売上高推移

(単位：百万円)

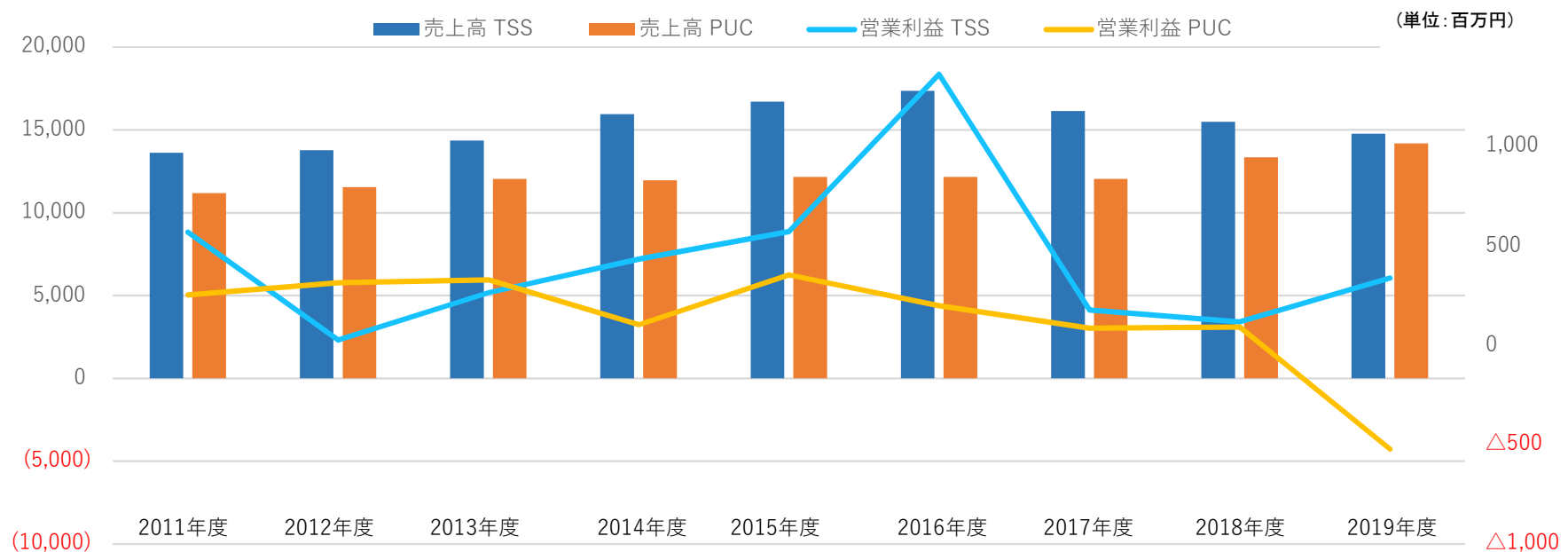
年度	売上高	営業利益	売上高 前年度比	売上高に影響を与えた主な出来事
2011年度	13,601	569	1,071	小管工事監督の受託開始、浄水場の受託拡大
2012年度	13,769	27	168	小管工事監督、多摩地区水道施設管理の業務量増加
2013年度	14,339	265	570	多摩地区水道施設管理、小管設計の業務量増加
2014年度	15,940	434	1,602	設計・工事監督の業務量増加
2015年度	16,688	571	747	小管設計の業務量増加、あんしん診断調整受託
2016年度	17,348	1,363	660	全体的な業務量増加、あんしん診断調整の本格実施
2017年度	16,134	178	△1,214	設計・工事監督、管路維持、貯水槽調査の業務量減少
2018年度	15,479	118	△655	小管監理の業務量減少
2019年度	14,760	338	△719	本管監理の業務量減少

◇旧(株)PUCの売上高推移

(単位：百万円)

年度	売上高	営業利益	売上高 前年度比	売上高に影響を与えた主な出来事
2011年度	11,178	253	△1	水道局グループウェア一部受託終了
2012年度	11,529	314	351	営業所の受託拡大、都内市水道料金徴収業務の受託
2013年度	12,038	329	508	水道料金徴収システムの付随開発の業務量増加
2014年度	11,943	103	△95	水道料金徴収システムの付随開発の業務量減少
2015年度	12,149	354	206	営業所の受託拡大
2016年度	12,156	199	7	IT関連自主事業の付随開発の業務量増加
2017年度	12,036	86	△120	水道料金徴収システムの付随開発の業務量減少
2018年度	13,336	92	1,300	水道料金徴収システムの区部多摩統合開発の業務量増加
2019年度	14,175	△522	839	営業所の受託拡大、水道料金徴収システムの付随開発の業務量増加

売上高と営業利益の推移



## 2 経営環境

人口減少、風水害等の環境危機、水道法改正等の新たな局面

日本の社会全体におけるデジタル化の加速

脱炭素社会の実現に向けた社会的気運の高まり



当社を取り巻く  
経営環境

水道局から当社への業務移転の加速や新たな契約手法の導入

公共的な事業を担う企業として求められるコンプライアンスへの取組強化

営業利益の確保や  
人員確保・育成など  
事業運営上の課題

### 3 今後の目指す方向

- ① 水道業務におけるトータルサービスの提供
- ② DX推進や環境施策による事業経営力の強化と魅力向上
- ③ 基本セグメントの全てにおける利益の確保



持続可能性を高め、東京水道に貢献



## 構造改革

- DX推進
- 働き方改革
- 業務プロセス改善
- 新たな人材戦略

## 成長

- 水道局受託業務の拡大
- 水道関連業務を中心とした自主事業
- 環境施策等社会的責任を果たすための取組の推進

## 基盤強化

収益構造

危機管理体制

現場重視

ガバナンス

コンプライアンス

## 持続可能な経営への取組

- 1 構造改革
- 2 成長
- 3 基盤強化

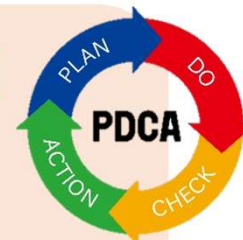
## 1 構造改革

## DX推進

- ・当社のIT部門を活用したDX推進
- ・テレワーク環境の整備
- ・5つのレス徹底

## 業務プロセス改善

- ・業務上のリスク発生の低減
- ・受託業務の効率化
- ・性能発注方式に対応するための業務・運営体制の見直し



## 構造改革

## 働き方改革

- ・時間・場所を選ばない勤務の推進
- ・有給休暇の取得促進
- ・超過勤務時間の見える化



## 新たな人材戦略

- ・リクルーターを活用した採用活動
- ・社員のキャリア形成支援
- ・東京水道グループ一体となった人材育成

- 生産性を高め、持続可能な企業へ
- 誰もが活躍できる、働きやすい職場へ
- ポストコロナ期を見据えたニューノーマルの推進と定着



## 2 成長 ① 水道局受託業務と自主事業の着実な推進

## 水道局受託業務の拡大

- ・ 実務研修やOJTの充実による個々の社員のレベル向上
- ・ 効率的な業務運営体制の構築
- ・ DX推進、ICT技術の積極的な活用による業務効率化



## 水道関連業務を中心とした自主事業

- ・ 事業の選択と集中
- ・ 水道関連の地元企業との協業
- ・ DX推進、ICT技術の導入による業務改善等を通じた新規開発



- 着実に業務を遂行できる体制の構築
- 技術力を活かした水道事業体への貢献

2 成長 ② 環境施策等社会的責任を果たすための取組の推進 (SDGs / ESG)

安全でおいしい水の安定供給への貢献	  
水源林の保全管理の受託	  
国内・海外水道事業体への支援	  
ペーパーレスへの取組 グリーン調達の実施	  
社用車のZEV(※1)への切替 クールビズ・ウォームビズの実施	  
働き方改革・女性活躍の推進	 
BCPの策定・実施	  

**E**  
(環境)

- ・水源林の保全管理の受託
- ・ペーパーレスの推進
- ・ZEV(※1)への切替
- ・グリーン調達

**S**  
(社会)

- ・働き方改革の推進
- ・女性活躍の推進
- ・人材育成
- ・BCPの策定、実施

**G**  
(ガバナンス)

- ・取締役会の充実
- ・事業の組織的な進捗管理
- ・リスク管理とコンプライアンスの徹底

(※1) 電気自動車 (EV)、プラグインハイブリッド車 (PHV)、燃料電池車 (FCV) をいう。

## 3 基盤強化

## 収益構造

- ・ 運営体制の効率化等による安定的な利益確保
- ・ 自主事業における選択と集中
- ・ 総合基幹業務システムの導入

## 危機管理体制

- ・ 経営上のリスク課題に対するBCPに沿った着実な運用
- ・ 災害対応におけるグループの連携を強化



## 基盤強化

## 現場重視

- ・ 現場の課題に即した業務プロセス改善
- ・ 職場環境の改善による魅力の向上
- ・ 現場の技術・ノウハウの継承

ガバナンス強化・  
コンプライアンス徹底

- ・ 事業の組織的な進捗管理
- ・ 全社的なリスク管理の徹底
- ・ 社員のコンプライアンス意識の向上



- 企業としての基礎的体力の向上
- 構造改革を支え、成長につなげる基盤の強化

## Ⅲ 事業部門別戦略

- 1 水道施設管理・整備業務
- 2 お客さまサービス業務
- 3 水道関連自主事業
- 4 公共機関等を対象としたIT関連自主事業

# 1 水道施設管理・整備業務

## 5年後に 目指す姿

D X 推進や人材育成、組織再編により、将来にわたり安全でおいしい高品質な水道水の安定供給に貢献

強み (Strengths)	弱み (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>東京水道業務受注による経験やノウハウ、技術の蓄積</li> <li>社内 I T 部門との連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ベテラン社員の減少と慢性的なマンパワー不足</li> <li>水道局の仕様やマニュアルに基づく業務履行により創意工夫が働きにくい環境</li> </ul>
機会 (Opportunities)	脅威 (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>水道局からの積極的な業務移転</li> <li>社会全体として D X が進展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働力人口の減少を背景とした技術系の人材確保難</li> <li>I C T 化の進展に伴う業務形態の変化</li> </ul>

## 2025年度 収支計画

売上高 : 12,277百万円

営業利益 : 119百万円

## 業務目標(KPI)

- 現場業務へのタブレット等携帯端末配備  
➢ 100%
- 工事監督・設計事務支援システムによる管理  
➢ 100%

## 1 水道施設管理・整備業務

## 課題

- 業務移転や性能発注方式による包括委託への対応
- ICT化による安定給水に向けた業務の改善

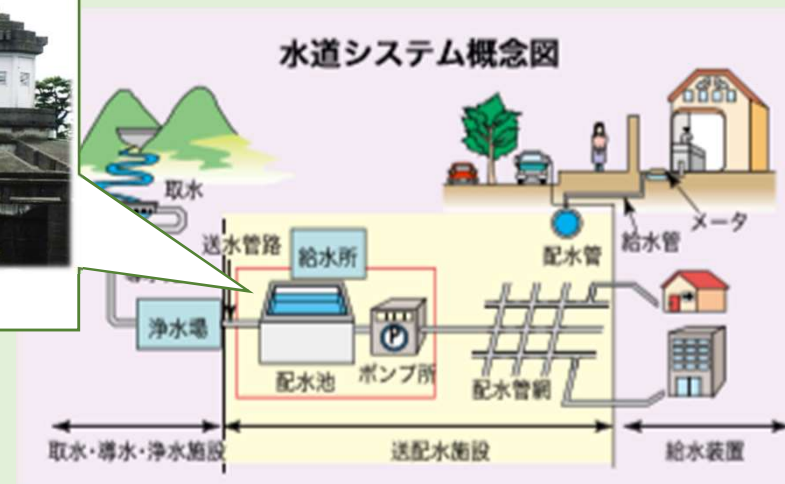
## アクション

- 組織再編の検討や業務履行場所の確保、人材の育成
- ICT機器の導入等による業務効率の向上や適正な業務遂行

## トピックス： 給水所等における業務拡大



※和田堀給水所（更新工事中）



- ・令和3年度、和田堀給水管理所管内の給水所の維持保全業務が東京都水道局から当社に移転
- ・令和4年度以降も、技術系業務を今後20年を目途に当社へ業務移転することや、包括委託を検討していく方向性を明示（「東京水道経営プラン2021」より）

## 2 お客様サービス業務

### 5年後に 目指す姿

創意工夫により業務を効率化するとともに、お客様対応や業務ノウハウを活かして区部・多摩地区での統一した質の高いお客様サービスの提供

強み (Strengths)	弱み (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>水道事業の知識が豊富な社員が多数在籍</li> <li>水道業務に精通したIT技術者が多数在籍</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>受託拡大に伴い業務経験の少ない社員増大</li> <li>若手IT技術者が不足</li> </ul>
機会 (Opportunities)	脅威 (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>水道局からの積極的な業務移転</li> <li>社会全体としてDXが進展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>急速な受託拡大に伴う人材育成への影響</li> <li>ICT化の進展に伴う業務形態の変更</li> </ul>

### 2025年度 収支計画

売上高 : 15,049百万円

営業利益 : 384百万円

### 業務目標(KPI)

- 営業所運営費の削減  
➢ 5%減
- 新規採用者早期戦力化  
➢ 前年度採用社員のレベル2認定90%

## 2 お客様サービス業務

## 課題

- 業務移転に伴う人材確保と育成
- 質の高いお客様サービスに向けた水道料金徴収システムの区部・多摩統合や、それに伴うお客様センターの機能一元化等への対応

## アクション

- 業務プロセスの見直しや体制整備、社員の業務ノウハウや技術力の維持向上
- 業務スキルの向上と統一的なサービスの提供、新たなデジタル化へ向けた水道局との連携

## トピックス： 区部営業所の業務移転の加速

【営業所・サービスステーション業務】



- ・令和3年度、文京営業所の業務が東京都水道局から当社に移転
- ・令和4年度以降も、引き続きグループ経営を推進し、営業所業務を今後10年を目途に当社へ移転する方向性を明示（「東京水道経営プラン2021」より）



### 3 水道関連自主事業

#### 5年後に 目指す姿

自主事業に必要な要員を確保・育成し、水道トータルサービス会社ならでの力を発揮することで、国内外水道事業体の事業運営に持続的に貢献

強み (Strengths)	弱み (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な職種・経歴の社員を活かしたトータルサービス</li> <li>東京の水道事業を安定的に支えてきた信頼性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>東京以外に拠点とできる支社がない</li> <li>遠隔地勤務の要員が不足</li> </ul>
機会 (Opportunities)	脅威 (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>水道法改正に伴う広域化・官民連携の推進</li> <li>自治体経験者の従事が要件であるODA案件が増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全国に支社を有する他民間企業・団体との競合</li> <li>労働力人口の減少を背景とした人材の確保難</li> </ul>

#### 2025年度 収支計画

売上高	829百万円
営業利益	56百万円

#### 業務目標(KPI)

- 国内水道事業新規受注  
➢ 10件以上
- 海外水道事業新規受注  
➢ 10件以上

## 3 水道関連自主事業

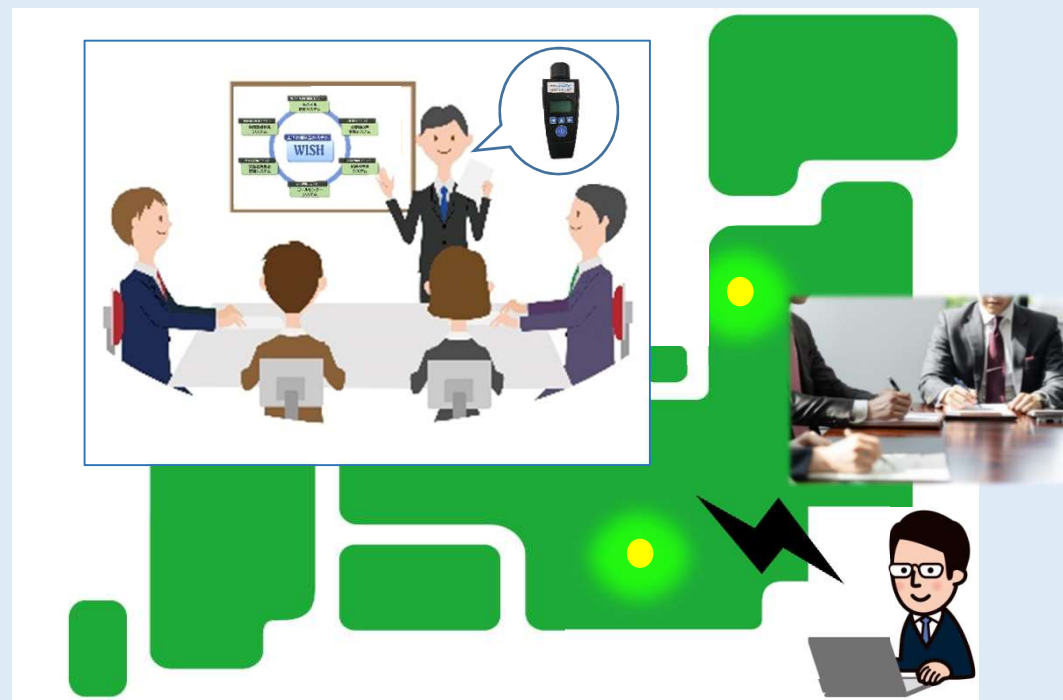
## 課題

- 新規受託案件の獲得とリスク回避の両立
- 地方への新規営業活動と遠隔地勤務要員の確保

## アクション

- 技術力や経験・ノウハウの提供を主とした業務受注
- 地元企業を通じたオンラインでの営業活動によるエリア拡大、受託を見据えた要員確保・育成

## トピックス： 地元企業との協業による新規営業活動



- ・地域で力を発揮する地元有力企業との既存の協力関係を活用した新規営業活動によるエリア拡大
- ・水道事業体の経費削減やお客さまサービスの向上を通じて全国との「共存共栄」に寄与

## 4 公共機関等を対象としたIT関連自主事業

**5年後に  
目指す姿**

デジタル化による公共機関等への新たなソリューションの提供

強み (Strengths)	弱み (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>東京都をはじめとする公共機関のシステム運用・保守を多く受注</li> <li>WISHや勤怠Plusなど自社開発システムを保有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内IT技術者の高年齢化</li> <li>AI、ビッグデータ等の先端ICT技術に対応できる人材が不足</li> </ul>
機会 (Opportunities)	脅威 (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>AI、ビッグデータ等の先端ICT技術の需要が増大</li> <li>社会全体としてDXが進展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的なDX推進の一方で、ICT系人材の確保難</li> <li>大手企業との競合</li> </ul>

### 2025年度 収支計画

売上高	727百万円
営業利益	62百万円

### 業務目標(KPI)

- 外部研修機関実施のICT技術研修受講  
➢延べ10人以上
- 社内業務の改善又は新規業務の開発・商品化  
➢試行を含め4件以上

## 4 公共機関等を対象としたIT関連自主事業

## 課題

- 新規受託案件の獲得とリスク回避の両立
- DXの進展を背景とした時代のニーズに合わせたソリューションの提供

## アクション

- 既存事業の精査、事業の選択と集中
- 先端ICT技術に対応可能な社員の育成、業務改善等を通じた新たなソリューションサービスの構築

## トピックス： 社会全体としてのDX推進

## ■国の取組

2020年3月

「経済産業省デジタル・ガバメント中長期計画」公表

- クラウドサービスの利用の推進
- 外部IT人材の登用
- シビックテック等との協力を推進 など

2020年10月

首相所信表明演説において「デジタル庁」の設立を表明

## ■東京都の取組

2021年3月

「シン・トセイ 都政の構造改革QOSアップグレード戦略」策定

- QOS (Quality Of Service)へ向けた5つのキーワード  
(スピード、オープン、デザイン思考、アジャイル、見える化)
- デジタル人材の確保など、組織・人材マネジメントを変革 など



➤ 業務の改善や、時代のニーズに合わせた  
新たなソリューションサービスの構築・提供が必要

## IV

## 経営目標

- 1 財務目標
- 2 営業利益の増減要因
- 3 設備投資計画
- 4 経営指標
- 5 持続可能な経営への取組に関する主な達成目標

## 1 財務目標

(単位：百万円)

	2019年度 実績	2025年度 計画	差異
売上高	28,935	28,882	▲53
売上原価	27,118	25,243	▲1,875
売上総利益	1,816	3,639	1,823
販管費	2,000	3,018	1,018
営業利益	▲184	621	805

(単位：百万円)

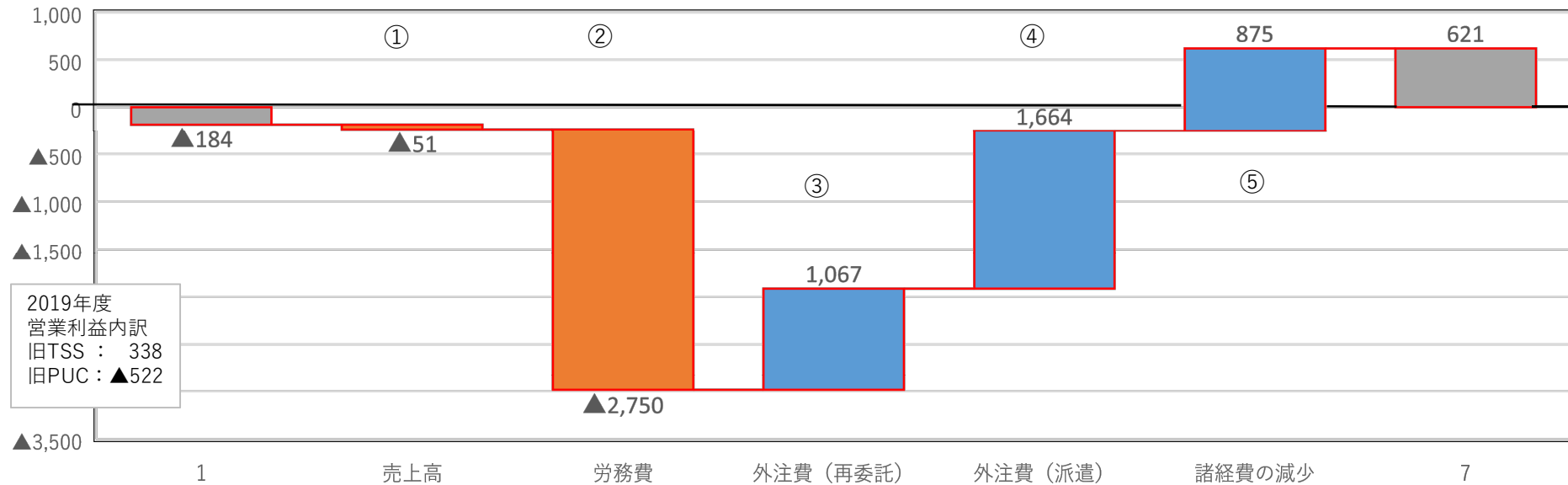
(参考) セグメント別営業利益予測	2025年度 計画
水道局受託事業	504
水道施設管理・整備業務	119
お客さまサービス業務	384
自主事業	117
水道関連	56
公共機関等を対象としたIT	62
合計	621

※2019年度は旧PUCと旧TSSの金額を単純合算したもの  
 ※端数処理の関係で合計が一致しない場合がある

## 2 営業利益の増減要因

営業利益（見通し）の増減要因  
（2019年度 対 2025年度）

（単位：百万円）



2019年度  
営業利益（実績）

営業利益（805）

2025年度  
営業利益（見通し）

① 売上高内訳  
水道局受託事業： 459  
※営業所・給水所等の業務移転による  
自主事業： ▲510  
※大規模開発案件の終了による

合計：▲51

② 労務費内訳  
一般社員： ▲3,418  
OB等社員： 1,136  
出向社員： 724  
その他社員： ▲1,192  
※内訳の増加要因は、業務拡大、直営化などによる

合計：▲2,750

③ 外注費（再委託）内訳  
水道局受託事業： 1,057  
※運転管理業務の直営化による  
自主事業： 10

合計：1,067

④ 外注費（派遣費）内訳  
水道局受託事業： 400  
※CCの体制見直しによる  
自主事業： 1,264  
※大規模開発案件の終了による

合計：1,664

⑤ 諸経費の減少内訳  
汎用機維持管理費： 1,414  
※SWAN/TAMAシステム統合による  
設備投資（新規）： ▲466  
新期営業所設置等： ▲125  
※直営化に伴う費用増を含む  
その他： 52

合計：875

## 3 設備投資計画

## 2021年度から2025年度までの設備投資

## 機器の入れ替え等

- 水道施設管理・整備業務  
業務支援システム改修
- お客さまサービス業務  
サーバ等機器、ソフトウェアの入れ替え
- 水道関連自主事業  
サーバ等機器の入れ替え
- 公共機関等を対象としたIT関連自主事業  
サーバ等機器の入れ替え
- 社内インフラ関連  
社内PC、通信機器等の入れ替え

3,365百万円

## 新規導入

- DX・ICT関連  
タブレット導入
- 社内インフラ関連  
統合基幹業務システム（ERP）  
の導入等
- SDGs関連  
社用車のZEVへの切り替え

466百万円

- 機器の入れ替え等は、主に受託業務で使用するサーバ等機器や社内インフラ機器を入れ替え
- 新規導入では、統合基幹業務システム（ERP）を2022年度内に導入・試行予定

※ 設備投資の年平均額は、毎期の減価償却費の範囲内である。



## 4 経営指標

## 経営指標

	2019年度実績	2025年度計画	目指す姿
当座比率(当座資産/流動負債×100)	185.2%	206.4%	100%以上
自己資本比率(自己資本/総資本×100)	43.9%	52.3%	40%以上
販管費比率(販管費/売上高×100)	6.9% <small>(※1)</small>	10.5%	10.5%以下

(※1) 旧(株)PUCは、販売費を原価に計上していたため、販管費比率が低くなっている。

## 水道局受託事業における経営指標

	2019年度実績	2025年度計画	目指す姿
売上高総利益率(売上総利益/売上高×100)	10.2%	12.3%	12.3%
人件費比率(人件費/売上高×100)	54.5%	63.5%	63.5%

## 自主事業における経営指標

	2019年度実績	2025年度計画	目指す姿
売上高総利益率(売上総利益/売上高×100)	—	18.0%	18.0%以上
売上高伸び率 (当期売上高-前期売上高)/前期売上高×100)	▲6.0%	0.6%	年1.1%以上

## 5 持続可能な経営への取組に関する主な達成目標

項目	指標	2019年度 実績	2025年度 目標
働き方改革	テレワーク率 (テレワーク日数/総勤務日数 対象:テレワーク可能な社員)	—	60%
業務プロセス改善	業務プロセスの改善件数	—	5件以上
新たな人材戦略	採用者の定着率 (3年間経過後の在籍者数/3年前の採用数)	89.4%	95%
SDGs/ESG	ZEV(※1)への切替台数	—	14台
収益構造	水道局営業所受託業務のコスト削減率(対2020年度比) (〔2020年度受託済営業所のコスト-2020年度受託済営業所の2025年度のコスト〕 /2020年度受託済営業所のコスト)	—	5%
現場重視	コンプライアンス・エンゲージメントに係る全社員意識の 他社平均以上の項目数 (コンプライアンスに関する全社員意識調査 全20項目)	6項目 (2020年度実績)	12項目

(※1) 電気自動車 (EV)、プラグインハイブリッド車 (PHV)、燃料電池車 (FCV) をいう。

## 計画、見通し等に関する記述について

本資料に掲載されている計画、見通し、戦略等将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、不確定な要因を含んでおります。

今後の状況により、計画を変更する可能性があります。