

東京水道株式会社

経営改革プラン 2022 年度改訂版

～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。

東京水道株式会社

(所管局) 水道局

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日	2020年4月1日（東京水道株式会社としての業務開始日）		
所在地	東京都新宿区西新宿6-5-1 新宿アイランドタワー37階		
団体の使命	首都東京の水道システムを最前線で支え、安全でおいしい高品質な水道水を安定的に供給し、総合的な事業運営ノウハウで、お客さまに質の高いサービスを提供するとともに、国内外事業体の経営基盤強化を支援し、持続可能な水道事業運営に貢献する。		
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		
役員数	役員数	9 人	(都派遣職員 5 人 都退職者 1 人)
	常勤役員数	4 人	(都派遣職員 2 人 都退職者 1 人)
	非常勤役員数	5 人	(都派遣職員 3 人 都退職者 0 人)
	常勤職員数	2,018 人	(都派遣職員 115 人 都退職者 121 人)
	再雇用・非常勤職員数	748 人	
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	230 株	損害保険ジャパン株式会社	
	170 株	株式会社みずほ銀行	
	120 株	みずほ信託銀行株式会社	
	150 株	その他	2 団体
その他資産	・ 立川ビル 東京都立川市柴崎町3-6-14		他

2 財務情報 (2020年度決算・単位：千円)

事業別損益

区分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合	損益
事業全体	28,480,526	100%	28,220,252	100%	260,275
(償却前損益)					1,434,815
水道施設管理・整備業務	11,881,424	41.7%	11,380,032	40.3%	501,392
お客さまサービス業務	14,563,475	51.1%	14,144,518	50.1%	418,957
水道関連自主事業	626,598	2.2%	624,090	2.2%	2,508
公共機関等を対象としたIT関連自主事業	1,409,029	4.9%	2,071,612	7.3%	△ 662,583

※固定資産への投資額：558,203

売上高内訳

その他 938,365

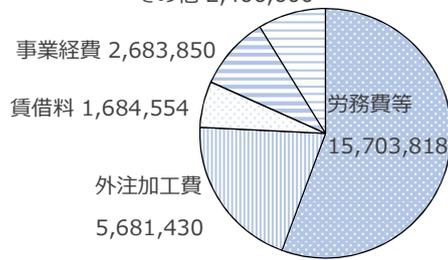


<都財政受入額 内訳>

水道施設管理・整備業務	11,881,424
お客さまサービス業務	14,563,475
公共機関等を対象としたIT関連自主事業	1,097,262

営業費用内訳

その他 2,466,600



<労務費等 内訳>

労務費	11,928,985
給料	1,165,355
労務退職給付費用及び職員退職給付費用	637,997
労務厚生費及び職員厚生費	1,971,481

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	9,875,746
現金及び預金	3,540,721
有価証券	
その他	6,335,025
2 固定資産	6,122,041
固定資産	2,678,760
有価証券	1,106,362
その他	2,336,920
資産合計	15,997,787

(負債の部)	
3 流動負債	4,125,859
借入金・社債	
その他	4,125,859
4 固定負債	4,657,140
借入金・社債	
その他	4,657,140
負債合計	8,782,999
(純資産の部)	
5 資本金	100,000
6 剰余金	7,108,882
7 その他	5,907
純資産合計	7,214,788
負債・純資産合計	15,997,787

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2-1 2020年度の事業実施状況

《「売上高」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析》

※会社統合初年度である2020年度実績のみ記載(経年比較できないため分析は未実施)

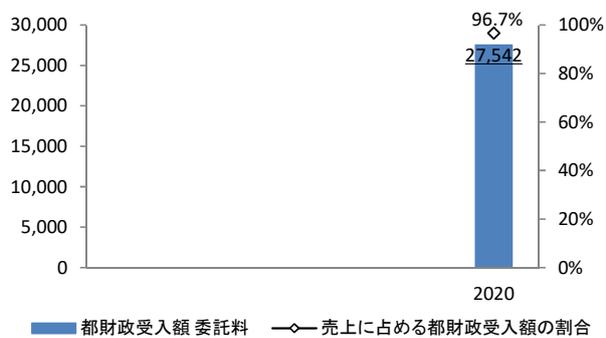
2-1-1 売上高から見る事業動向

売上高(単位:百万円)



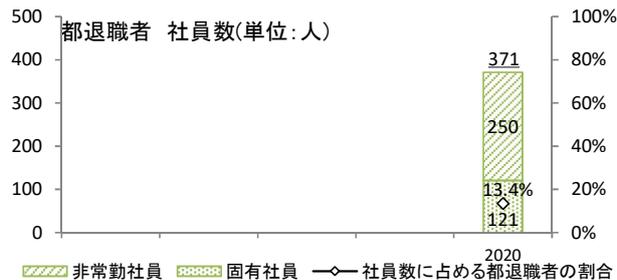
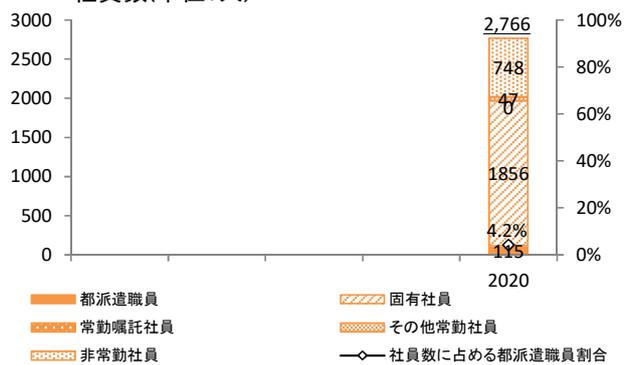
2-1-2 都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

都財政受入額(単位:百万円)



2-1-3 社員数の推移から見る経営状況

社員数(単位:人)



事業分野	水道局受託事業 水道施設管理・整備業務
事業概要	<p>将来にわたる安全でおいしい高品質な水道水の安定供給を支え続ける事業として、水道水源林保全管理・貯水池等管理業務、浄水場等運転管理・維持保全業務、水道管路の設計・工事監督業務、管路維持管理業務・配水管附帯設備維持管理業務等を水道局から受託している。</p>
各指標に基づく分析	
売上高	<p>百万円</p> <p>14,000 12,000 10,000 8,000 6,000 4,000 2,000 0</p> <p>11,881</p> <p>2020</p> <p>※売上高はすべて都財政受入額</p>
事業費用	<p>百万円</p> <p>12,000 10,000 8,000 6,000 4,000 2,000 0</p> <p>11,380</p> <p>2,166 ■ その他</p> <p>2,896 ■ 外注費</p> <p>6,318 ■ 人件費</p> <p>2020</p>
再委託費	<p>百万円</p> <p>3,500 3,000 2,500 2,000 1,500 1,000 500 0</p> <p>2,896</p> <p>25.5%</p> <p>2020</p> <p>■ 再委託費 ● 事業費に占める再委託割合</p>
社員構成	<p>2,000 1,500 1,000 500 0</p> <p>10.0% 8.0% 6.0% 4.0% 2.0% 0.0%</p> <p>1,468</p> <p>403</p> <p>108</p> <p>933</p> <p>24</p> <p>1.6%</p> <p>2020</p> <p>■ 都派遣社員 ■ 固有社員 ■ その他常勤社員 ■ 非常勤社員 ● 社員数に占める都派遣社員の割合</p>

主な事業成果

事業
成果
①

小管・本管設計延長
(単位:km)

370

2020

事業
成果
②

配水管附帯設備点検件数
(単位:件)

8,913

2020

事業
成果
③

漏水調査(時間積分式)
(単位:区画)

250

2020

事業分野	水道局受託事業 お客さまサービス業務																			
事業概要	お客さまセンターの運営、営業所・サービスステーション業務、給水装置関連業務のほか、水道料金徴収システムを始めとした水道局のお客さまサービスに関わる各種システムの開発・保守運用業務を受託している。																			
各指標に基づく分析																				
売上高	<p>※売上高はすべて都財政受入額</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年次</th> <th>売上高 (百万円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>14,563</td> </tr> </tbody> </table>		年次	売上高 (百万円)	2020	14,563														
年次	売上高 (百万円)																			
2020	14,563																			
事業費用	<table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>金額 (百万円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>人件費</td> <td>6,806</td> </tr> <tr> <td>外注費</td> <td>1,893</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>5,445</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>14,145</td> </tr> </tbody> </table>		項目	金額 (百万円)	人件費	6,806	外注費	1,893	その他	5,445	合計	14,145								
項目	金額 (百万円)																			
人件費	6,806																			
外注費	1,893																			
その他	5,445																			
合計	14,145																			
再委託費	<table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>金額 (百万円)</th> <th>割合 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>再委託費</td> <td>1,893</td> <td>13.4%</td> </tr> <tr> <td>事業費に占める再委託割合</td> <td>-</td> <td>13.4%</td> </tr> </tbody> </table>		項目	金額 (百万円)	割合 (%)	再委託費	1,893	13.4%	事業費に占める再委託割合	-	13.4%									
項目	金額 (百万円)	割合 (%)																		
再委託費	1,893	13.4%																		
事業費に占める再委託割合	-	13.4%																		
社員構成	<table border="1"> <thead> <tr> <th>社員種別</th> <th>人数</th> <th>割合 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>都派遣職員</td> <td>39</td> <td>2.8%</td> </tr> <tr> <td>固有社員</td> <td>837</td> <td>59.2%</td> </tr> <tr> <td>その他常勤社員</td> <td>75</td> <td>5.3%</td> </tr> <tr> <td>非常勤社員</td> <td>464</td> <td>32.7%</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>1,415</td> <td>100.0%</td> </tr> </tbody> </table>		社員種別	人数	割合 (%)	都派遣職員	39	2.8%	固有社員	837	59.2%	その他常勤社員	75	5.3%	非常勤社員	464	32.7%	合計	1,415	100.0%
社員種別	人数	割合 (%)																		
都派遣職員	39	2.8%																		
固有社員	837	59.2%																		
その他常勤社員	75	5.3%																		
非常勤社員	464	32.7%																		
合計	1,415	100.0%																		

主な事業成果	
事業成果①	<p>給水装置関連工事受付件数 (単位:件)</p> <p>110,407</p> <p>2020</p>
事業成果②	<p>ネット受付比率</p> <p>高いほど良い</p> <p>26.4%</p> <p>2020</p>
事業成果③	<p>料金未納件数残比率</p> <p>低いほど良い</p> <p>1.58%</p> <p>0.53%</p> <p>2020</p> <p>区部 多摩</p>
その他補足資料等	
<p>(※1) 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。 【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】</p> <p>(※2) 区部 東京都水道局より営業所の運營業務を受託している板橋区、足立区、中野区、豊島区、品川区、江戸川区及び世田谷区の7営業所の平均比率</p> <p>(※3) 多摩 東京都水道局より運營業務を受託している全12サービスステーションの平均比率</p>	

事業分野	水道関連自主事業																			
事業概要	<p>国内においては、様々な水道事業体の水道料金等収納業務の運営、TSリークチェッカーレンタル業務、コンサルタント業務等の技術支援業務、研修業務等を受託している。</p> <p>海外においては、JICAが行うODA等による国際貢献事業として、主に東南アジア地域において、無収水削減対策事業や、人材育成業務等を実施している。</p>																			
各指標に基づく分析																				
売上高	<p>百万円</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年</th> <th>売上高 (百万円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>627</td> </tr> </tbody> </table> <p>※売上高はすべて都財政受入額以外</p>		年	売上高 (百万円)	2020	627														
年	売上高 (百万円)																			
2020	627																			
事業費用	<p>百万円</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>金額 (百万円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>人件費</td> <td>353</td> </tr> <tr> <td>外注費</td> <td>68</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>202</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>624</td> </tr> </tbody> </table>		項目	金額 (百万円)	人件費	353	外注費	68	その他	202	合計	624								
項目	金額 (百万円)																			
人件費	353																			
外注費	68																			
その他	202																			
合計	624																			
再委託費	<p>百万円</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>2020年</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>再委託費</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>事業費に占める再委託割合</td> <td>0.0%</td> </tr> </tbody> </table>		項目	2020年	再委託費	0	事業費に占める再委託割合	0.0%												
項目	2020年																			
再委託費	0																			
事業費に占める再委託割合	0.0%																			
社員構成	<table border="1"> <thead> <tr> <th>社員種別</th> <th>人数</th> <th>都派遣社員に占める割合 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>都派遣職員</td> <td>46</td> <td>2.4%</td> </tr> <tr> <td>固有社員</td> <td>54</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>非常勤社員</td> <td>21</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>その他常勤社員</td> <td>3</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>124</td> <td>2.4%</td> </tr> </tbody> </table>		社員種別	人数	都派遣社員に占める割合 (%)	都派遣職員	46	2.4%	固有社員	54	-	非常勤社員	21	-	その他常勤社員	3	-	合計	124	2.4%
社員種別	人数	都派遣社員に占める割合 (%)																		
都派遣職員	46	2.4%																		
固有社員	54	-																		
非常勤社員	21	-																		
その他常勤社員	3	-																		
合計	124	2.4%																		

主な事業成果

事業
成果
①

水道関連自主事業受注件数
(単位:件)



事業
成果
②

水道関連自主事業売上高
(単位:百万円)



事業分野	公共機関等を対象としたIT関連自主事業																		
事業概要	<p>人事給与系のシステムをはじめ、地方公共団体等の財務会計システムや庶務事務システム等、多様なシステムの開発・保守・運用を行っている。また、自社パッケージシステムの開発やシステム等の問い合わせを受け付けるヘルプデスクの運用も行っている。</p>																		
各指標に基づく分析																			
売上高	<p>百万円</p> <table border="1"> <caption>売上高 (2020)</caption> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>金額 (百万円)</th> <th>割合 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>都財政受入額委託料</td> <td>1,097</td> <td>77.9%</td> </tr> <tr> <td>その他売上高</td> <td>312</td> <td>22.1%</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>1,409</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table> <p>2020</p> <p>■ 都財政受入額委託料 ■ その他売上高</p> <p>● 売上に占める都財政受入額の割合</p>	項目	金額 (百万円)	割合 (%)	都財政受入額委託料	1,097	77.9%	その他売上高	312	22.1%	合計	1,409	100%						
項目	金額 (百万円)	割合 (%)																	
都財政受入額委託料	1,097	77.9%																	
その他売上高	312	22.1%																	
合計	1,409	100%																	
事業費用	<p>百万円</p> <table border="1"> <caption>事業費用 (2020)</caption> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>金額 (百万円)</th> <th>割合 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>人件費</td> <td>644</td> <td>31.1%</td> </tr> <tr> <td>外注費</td> <td>818</td> <td>39.5%</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>610</td> <td>29.4%</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>2,072</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table> <p>2020</p> <p>■ その他 ■ 外注費 ■ 人件費</p>	項目	金額 (百万円)	割合 (%)	人件費	644	31.1%	外注費	818	39.5%	その他	610	29.4%	合計	2,072	100%			
項目	金額 (百万円)	割合 (%)																	
人件費	644	31.1%																	
外注費	818	39.5%																	
その他	610	29.4%																	
合計	2,072	100%																	
再委託費	<p>百万円</p> <table border="1"> <caption>再委託費 (2020)</caption> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>金額 (百万円)</th> <th>事業費に占める割合 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>再委託費</td> <td>730</td> <td>35.3%</td> </tr> </tbody> </table> <p>2020</p> <p>■ 再委託費 ● 事業費に占める再委託割合</p>	項目	金額 (百万円)	事業費に占める割合 (%)	再委託費	730	35.3%												
項目	金額 (百万円)	事業費に占める割合 (%)																	
再委託費	730	35.3%																	
社員構成	<p>人数</p> <table border="1"> <caption>社員構成 (2020)</caption> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>人数</th> <th>社員数に占める割合 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>都派遣職員</td> <td>19</td> <td>2.9%</td> </tr> <tr> <td>固有社員</td> <td>82</td> <td>77.1%</td> </tr> <tr> <td>非常勤社員</td> <td>1</td> <td>0.9%</td> </tr> <tr> <td>その他常勤社員</td> <td>3</td> <td>2.9%</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>105</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table> <p>2020</p> <p>■ 都派遣職員 ■ 固有社員 ■ その他常勤社員 ■ 非常勤社員</p> <p>● 社員数に占める都派遣社員の割合</p>	項目	人数	社員数に占める割合 (%)	都派遣職員	19	2.9%	固有社員	82	77.1%	非常勤社員	1	0.9%	その他常勤社員	3	2.9%	合計	105	100%
項目	人数	社員数に占める割合 (%)																	
都派遣職員	19	2.9%																	
固有社員	82	77.1%																	
非常勤社員	1	0.9%																	
その他常勤社員	3	2.9%																	
合計	105	100%																	

主な事業成果

事業
成果
①

公共IT自主事業受注件数
(単位:件)

56

34

22

2020

■東京都 ■東京都以外

事業
成果
②

公共IT自主事業売上高
(単位:百万円)

1,409

312

1,097

2020

■東京都 ■東京都以外

2022年度改訂版のポイント

- ◆DXの進展などにより事業環境が急速に変化していくことが予想されており、スピーディーな経営判断に活用するため、戦略③に収支も含めたプロジェクトマネジメント手法の実施等を記載
- ◆大規模システム開発案件等において事業運営上の課題があり、事業の選択と集中を着実に進めていく必要があることから、戦略③の公共IT自主事業の展開に関する取組を改訂
- ◆水道関連自主事業についてはWEB会議システムを活用し、2021年度中に5件の新規案件を獲得できたことから、採算性を考慮したうえで戦略③の目標を上方修正し実施

【プランの主な改訂内容】

戦略③ICTなど新技術を活用した戦略的な自主事業等の展開

3年後の到達目標（改訂前）	3年後の到達目標(改訂後)
<p>【目標①】水道関連自主事業の新規業務受託（5件以上）</p> <p>【目標②】公共IT自主事業の新規業務受託における受注判断プロセスとプロジェクトマネジメント手法の改善</p> <p>【目標③】DX推進等による社内業務の改善・新規業務の開発、商品化（試行を含め3件以上）</p>	<p>【目標①】水道関連自主事業の新規業務受託（10件以上）</p> <p>【目標②】公共IT自主事業の新規業務受託における受注判断プロセスとプロジェクトマネジメント手法の改善</p> <p>【目標③】DX推進等による社内業務の改善・新規業務の開発、商品化（試行を含め3件以上）</p>

個別取組事項（改訂前）	2022年度（改訂前）	個別取組事項（改訂後）	2022年度(改訂後)
受注判断プロセスやプロジェクトマネジメント手法の検証・改善	<ul style="list-style-type: none"> ・受注判断プロセスの実施・検証・改善 ・プロジェクトマネジメント手法の実施・検証・改善 ・見直したリスク管理体制の検証・改善 	受注判断プロセスや 収支も含めた プロジェクトマネジメント手法の検証・改善	<ul style="list-style-type: none"> ・受注判断プロセスの実施・検証・改善 ・収支も含めたプロジェクトマネジメント手法の実施・検証・改善 ・見直したリスク管理体制の検証・改善
新規業務受託に向けた検討・実施	<ul style="list-style-type: none"> ・自主事業計画に基づく営業活動により水道関連自主事業を新規受託（2件） ・新たな組織体制のもと、自主事業計画に基づく営業活動により公共IT自主事業を新規受託 	新規業務受託に向けた検討・実施	<ul style="list-style-type: none"> ・自主事業計画に基づく営業活動により水道関連自主事業を新規受託（2件、計7件） ・自主事業計画に基づき、公共IT自主事業を展開

戦略 1	水道施設の維持管理など技術系業務の効率的な執行体制の整備	事業運営
------	------------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○		○			

【戦略を設定する理由・背景】
 水道局が策定した「東京水道長期戦略構想2020」では、当社への積極的な業務移転と新たな性能発注方式による包括委託により政策連携団体の創意工夫を発揮させる方向性が明示されており、技術系業務は今後20年で業務移転される。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度		3か年の取組(年次計画)		
				計画	実績(11月末時点)	2022年度	2023年度	
<p>◆業務移転の開始当初は、都OBの採用や退職派遣などにより、社員を確保し業務を運営するとともに、若手社員への技術の継承を図ってきた。</p> <p>◆しかし、現在は、都OB社員の退職が増加するとともに、社員の採用が難しくなっており、今後の受託拡大に向けた更なる人材の確保・育成や技術継承が困難となっている。</p> <p>◆こうした状況の中でも、今後予定されているこれまで経験のない新たな技術系業務の移転に確実に対応しなければならない。</p>	<p>◆技術系業務の実務研修やOJTの充実などにより、個々の社員のレベルを向上させるとともに、ICT技術の積極的な活用やDXの推進によって業務を効率化させる。</p>	<p>【目標①】受託業務拡大に備え、現場における幅広い経験と専門的な知識を有する社員を確保</p> <p>【目標②】技術系受託業務へのICT技術の導入・DX推進による業務効率化(40業務のうち5業務)</p>	<p>今後の業務移転を見据えた新たな研修の実施</p>	①	<ul style="list-style-type: none"> 新規の受託業務内容について局との調整を踏まえ、新たな研修科目を検討 	<ul style="list-style-type: none"> 技術部署が新規に受託する業務において必要な研修科目を検討 	<ul style="list-style-type: none"> 新規の受託業務内容について局との調整を踏まえ、2021年度の20科目に加え、新たな研修科目を検討 新規研修を1科目実施(計21科目) 	<ul style="list-style-type: none"> 新規の受託業務内容について局との調整を踏まえ、2022年度の21科目に加え、新たな研修科目を検討 新規研修を2科目実施(計23科目)・見直し
			<p>今後の業務移転・性能発注方式を見据えたOJTの見直し</p>	①	<ul style="list-style-type: none"> 浄水場運転管理に関する業務マニュアルをOJTでも活用しやすい内容に改善 浄水場の包括受託に則した実践的なOJTプログラムの検討 	<ul style="list-style-type: none"> 新たに策定した育成モデルを踏まえ、マニュアルの改善点を整理中 包括受託を想定したOJTプログラムを検討 	<ul style="list-style-type: none"> 浄水場の包括受託に則した実践的なOJTプログラム(設計・施工・水質管理、事故対応等)の実施 今後の性能発注方式を見据え、創意工夫を反映したOJTの実施方法を検討 	<ul style="list-style-type: none"> 浄水場の包括受託に則した実践的なOJTプログラムの検証・見直し 今後の性能発注方式を見据え、創意工夫を反映したOJTの実施方法を検討
			<p>業務の習熟度を測る仕組みの検討・実施</p>	①	<ul style="list-style-type: none"> 研修理解度や業務スキルを測る仕組みの検討・策定 TWエキスパート制度(仮称)の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 習熟度の測定方法を検討 制度の内容を検討 	<ul style="list-style-type: none"> 研修理解度や業務スキルを測る仕組みの導入 TWエキスパート制度(仮称)の運用開始 	<ul style="list-style-type: none"> 研修理解度や業務スキルを測る仕組みの検証・見直し TWエキスパート制度(仮称)の運用
			<p>受託業務のICT化・DX推進</p>	②	<ul style="list-style-type: none"> 工事事故対応でのタブレット等携帯端末の試行導入 社内PTにおける検討を踏まえた受託業務へのDX推進に向けた具体的な活用を検討(点検データの蓄積、局提出報告書等のペーパレス化等) 	<ul style="list-style-type: none"> 工事監督部署にタブレット等携帯端末(スマートフォン)を導入し、現場において試行 関係書類を管理する工事監督事務支援システムの運用を開始するとともに、現場業務(他企業工立会業務)においてウェアラブルカメラを試行 	<ul style="list-style-type: none"> 工事事故対応以外の業務でのICT機器(タブレット等)携帯端末、ドローン、ウェアラブルカメラ)の試行導入 点検データ等のデータベース化の実施 局提出報告書等のペーパレス化の試行 	<ul style="list-style-type: none"> 本格実施(5業務) 5業務以外の受託業務への拡大を検討
<p>実績(2021年11月末時点)及び要因分析</p>								
<ul style="list-style-type: none"> 受託業務の拡大に備え、技術系部署が新規に受託する業務において必要な研修科目、包括受託を想定したOJTプログラムや業務スキルを測定する方法等の検討を、業務移転の調整と並行して推進 社内PTによる組織的な検討体制の下、タブレット等携帯端末の試行、工事監督事務支援システムの運用開始や他企業工立会業務におけるウェアラブルカメラの活用検討など、技術系受託業務へのICT技術の導入・DX推進を通じた業務効率化に向け取組を推進 								

戦略2	お客さま対応など営業系業務の効率的な執行体制の整備	事業運営
-----	---------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○		○			

【戦略を設定する理由・背景】
 水道局が策定した「東京水道長期戦略構想2020」では、当社への積極的な業務移転と新たな性能発注方式による包括委託により政策連携団体の創意工夫を發揮させる方向性が明示されており、営業系業務は今後10年で業務移転される。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度		3か年の取組(年次計画)		
				計画	実績(11月末時点)	2022年度	2023年度	
<p>◆業務移転の開始から10年以上が経過し、これまでの営業所やお客さまセンターの運営などを通じて、お客さま対応に必要な経験・ノウハウが蓄積されており、安定的な業務運営が確保できている。</p> <p>◆今後は、更なる営業所の移転による業務量の増加に対応しつつ、当社独自の創意工夫を行うことで、より効率的な業務執行体制を確保した上で、お客さまサービスを向上させなければならない。</p>	<p>◆今後の営業所の移転に伴う業務の拡大や区部・多摩お客さまセンターの機能の一元化に伴うセンター運営の見直しを把握して、ICT技術の積極的な活用により、効率的な業務運営体制の構築や業務改善を実施する。</p>	<p>【目標①】営業所の運営費を5%削減(2020年度受託済営業所を対象)</p> <p>【目標②】給水装置業務を含めた営業所等の窓口サービスの改善・向上</p> <p>【目標③】お客さまセンターのオペレーター業務に係る運営費を2%削減(2019年度比)</p>	<p>効率的な業務運営によるコストの最適化</p>	①	<ul style="list-style-type: none"> 受託営業所やサービスステーションにおける効率的な社員配置等の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 受託営業所における社員配置の最適化を進めるため、業務内容を精査するための調査を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 受託営業所やサービスステーションにおける効率的な社員配置等の試行 運営費削減(3%) 	<ul style="list-style-type: none"> 受託営業所やサービスステーションにおける効率的な社員配置等の本格実施・検証 運営費削減(2%、計5%)
			<p>営業所・サービスステーション窓口の総合窓口化</p>	②	<ul style="list-style-type: none"> 社内PTにおいて、給水装置業務と営業所業務について一体的に案内可能な総合窓口の検討、水道局との調整 相談・PRを一体的に行う街角イベントの運用マニュアル作成 関係社員への研修実施 	<ul style="list-style-type: none"> 総合窓口化について検討 マニュアルに掲載する内容の検討 研修実施に向け、内容を検討 	<ul style="list-style-type: none"> 総合窓口化を試行し、一体的な案内を実施(全20か所中2か所) 街角イベントにおける一体的な相談・PRの試行 試行を踏まえた効果の検証、改善策の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 総合窓口を本格実施(全20か所) 全受託事業所での街角イベントにおける一体的な相談・PRの実施
			<p>窓口の混雑情報の提供、オンライン受付の実施</p>	②	<ul style="list-style-type: none"> 混雑状況を分析し、情報提供の内容を適定 受付のオンライン予約の検討 新型コロナウイルス感染症の状況を見ながら電子申請出前講座の開始 	<ul style="list-style-type: none"> 窓口の混雑状況調査を実施し、調査結果を分析中 オンライン予約に利用するシステムの導入に向けた課題整理 電子申請出前講座を68回実施(11月末時点) 	<ul style="list-style-type: none"> 混雑情報提供の試行(全20か所中2か所) オンライン予約の試行(全20か所中2か所) 電子申請出前講座の継続実施・検証 	<ul style="list-style-type: none"> 混雑情報提供の本格実施(全20か所)・検証 オンライン予約の本格実施(全20か所)・検証 検証を踏まえた電子申請出前講座内容の改善、実施
			<p>お客さまセンター機能の一元化による運営体制の見直し</p>	③	<ul style="list-style-type: none"> お客さまセンター機能一元化後の人材派遣及び社員の効率的な配置、ナビダイヤル(用途別番号振分)の検討 緊急時ナビの要件等を整理、ユーザー権限の拡大・試行 活用促進のため、A I タブレットのコンテンツを改善 	<ul style="list-style-type: none"> 今後の要員配置の基本的な考え方を整理するとともに、ナビダイヤル導入に向けた課題を検討 統括SV等の7名に緊急時ナビのユーザー権限を付与 災害時給水ステーション関係のコンテンツの改善に向けて作成中 	<ul style="list-style-type: none"> お客さまセンターでの人材派遣及び社員の効率的な配置、ナビダイヤルの試行による運営費削減(1%) 改修後の緊急時ナビの本格活用、社内運用者の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> お客さまセンターでの人材派遣及び社員の効率的な配置、ナビダイヤルの本格実施・見直しによる運営費削減(1%、計2%) 緊急時ナビの運用状況の検証・改善
<p>実績(2021年11月末時点)及び要因分析</p>								
<ul style="list-style-type: none"> 営業所の運営コスト効率化に向けて、社員構成の最適化を進めるため、業務内容を精査するための調査を実施 営業所・サービスステーション窓口の総合窓口化について、社内PTを設置して検討。窓口の混雑状況の提供やオンライン受付の実施に向けて、効果的な施策の導入を検討するため、混雑状況調査や指定給水装置工事事業者へのアンケートを実施 お客さまセンターの運営コスト効率化に向けて、要員配置の基本的な考え方やナビダイヤル導入に向けた課題を整理 								

戦略3	ICTなど新技術を活用した戦略的な自主事業等の展開	事業運営
-----	---------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○		○		○	

【戦略を設定する理由・背景】

改正水道法施行に伴い、全国の水道事業体で広域連携や官民連携が拡大の見込みであり、当社の強みを生かした新たな事業展開が期待されるとともに、働き方改革の進展や新型コロナウイルス感染症の拡大を踏まえ、ICT活用・DX推進が加速している。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	到達目標	2021年度	2021年度	3か年の取組(年次計画)	
					計画	実績(11月末時点)	2022年度	2023年度
<p>◆水道局からの受託業務を通じて蓄積した技術・ノウハウをもとに、技術系・営業系・IT系に関する業務を他の水道事業体等から受託するなど、自主事業を展開してきた。</p> <p>◆現在、売上の約9割を水道局からの受託事業が占めているが、今後、他事業体等からの自主事業割合を拡大し、経営の自主性を向上させていかなければならない。</p> <p>◆一方で、2019年度決算の自主事業において営業損失が発生したため、原因分析を通じた対策を実施することで、早急な改善に取り組む必要がある。</p> <p>◆また、水道局からの受託事業に対応する人材の確保が必要なため、新たな事業を展開するための体制の不足が見込まれる。</p>	<p>◆現在受注している自主事業の内容を精査して事業の選択と集中を図り、水道関連事業を中心とした戦略的な営業活動を展開して新たな受注に結び付ける。</p> <p>◆受注前の収支見通しの精緻化、プロジェクトマネジメント手法の見直しにより、営業損失の大きな要因である公共IT自主事業の改善に結び付ける。</p> <p>◆ICT活用・DX推進を踏まえた社内業務の改善や他企業との連携等を通じた新技術の開発により、新規業務を商品化して受注に結び付ける。</p>	<p>【目標①】水道関連自主事業の新規業務受託(10件以上)</p> <p>【目標②】公共IT自主事業の新規業務受託における受注判断プロセスとプロジェクトマネジメント手法の改善</p> <p>【目標③】DX推進等による社内業務の改善・新規業務の開発、商品化(試行を含め3件以上)</p>	<p>既存事業の採算性の精査</p> <p>受注判断プロセスや収支も含めたプロジェクトマネジメント手法の検証・改善</p> <p>新規業務受託に向けた検討・実施</p> <p>新規業務の開発・商品化に向けた検討・実施</p>	<p>①②</p> <p>②</p> <p>①②</p> <p>③</p>	<p>・業務の執行体制や収益の確保状況を基に、見直しを行う事業の方向性を確定</p>	<p>・2020年度のプロジェクト別収支を踏まえ、収益改善対象について収支構造を分析し、方向性を検討</p>	<p>・顧客のニーズ把握、体制の見直しの検討等を通じて、徹底的に採算性の精査を行い、必要に応じて既存受託事業からの撤退も含めて、委託者と調整</p>	<p>・顧客のニーズ把握、体制の見直しの検討等を通じて、徹底的に採算性の精査を行い、必要に応じて既存受託事業からの撤退も含めて、委託者と調整</p>
					<p>・契約内容や仕様の精査、収支見通しの精緻化、委託者との協議など、受注判断プロセスの見直し</p> <p>・プロジェクトマネジメント手法や外部の視点を活用したリスク管理体制の見直し</p>	<p>・仕様の精査により想定されるリスクを洗い出したらうで精算を行うプロセスを見直すとともに、長期の開発案件については、年度・工程単位の契約となるよう発注者と協議</p> <p>・進捗管理体制の改善や、外部アドバイザーによる指摘等を活用してリスク管理体制を見直すとともに、期中のプロジェクト別収支の試行に向けて検討</p>	<p>・受注判断プロセスの実施・検証・改善</p> <p>・収支も含めたプロジェクトマネジメント手法の実施・検証・改善</p> <p>・見直したリスク管理体制の検証・改善</p>	<p>・受注判断プロセスの実施・検証・改善</p> <p>・収支も含めたプロジェクトマネジメント手法の実施・検証・改善</p> <p>・見直したリスク管理体制の検証・改善</p>
					<p>・地元企業との協業による営業活動に加え、WEB会議システム等、新たな営業手法を活用した営業活動を展開</p> <p>・市場動向を踏まえた営業戦略の策定</p> <p>・営業戦略を踏まえた自主事業計画の策定</p> <p>・既存業務の終了に合わせた新たな組織体制の検討</p>	<p>・新たな営業手法(WEB会議システム)を活用して、上下水道料金システム「WISH」カスタマイズ契約等を地元企業と締結(計5件)</p> <p>・自主事業計画の策定について検討中</p>	<p>・自主事業計画に基づく営業活動により水道関連自主事業を新規受託(2件、計7件)</p> <p>・自主事業計画に基づき、公共IT自主事業を展開</p>	<p>・自主事業計画に基づく営業活動により水道関連自主事業を新規受託(3件、計10件)</p> <p>・自主事業計画に基づき、公共IT自主事業を展開</p>
					<p>・ICTやDXを取り入れた社内業務の改善の試行(2件)</p> <p>・新技術の開発に関する他企業等との折衝・調整(3件)</p>	<p>・漏水防止業務において給水管管理図を追加搭載したモバイルマッピングシステムを試行</p> <p>・TSリンクチェッカーとWISHを連動させた新たなサービスのプロトタイプの開発において他企業との調整等を実施するとともに、データマイニングによる管路情報データの活用に向けた調査を委託</p>	<p>・ICTやDXを取り入れた社内業務の検証</p> <p>・新技術の開発に向けた他企業等との連携(1件)</p>	<p>・ICTやDXを取り入れた社内業務の改善又は新規業務の開発・商品化(2件)</p> <p>・他企業等と連携した新技術の開発(1件)</p>
<p>実績(2021年11月末時点)及び要因分析</p>					<p>・水道関連自主事業について、WEB会議システム等の活用により地元企業との協力関係の維持に努め、新規にWISHカスタマイズ契約を受注</p> <p>・公共IT自主事業について、仕様の精査によるリスクの洗い出しを過去事例を参考に行うなど受注判断プロセスを見直し、大規模開発案件の課題を踏まえた組織的な進捗管理体制を整備するなどプロジェクトマネジメント手法を改善</p> <p>・社内PTによる組織的な検討体制の下、社内業務の改善や新規業務の開発等に向けて、他企業工事立会業務においてウェアラブルカメラを試行</p>			

戦略 4	D Xの推進等による安定的な業務運営を支える経営基盤の強化	組織運営

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○		○	○		

【戦略を設定する理由・背景】

水道局からの受託業務を始めとした当社の業務を安定的かつ効率的に履行するためには、人材や財務などの会社の経営基盤の強化が必要である。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	到達目標	2021年度	2021年度	3か年の取組(年次計画)	
					計画	実績(11月末時点)	2022年度	2023年度
<p>◆コンプライアンスの強化に向けた取組の中で、全社員意識調査を実施したところ、エンゲージメントが他社平均に比べ低いことが明らかとなっている。</p> <p>◆また、2017年度からプロジェクト別収支管理を実施し、経営状態の把握に努めてきたが、十分に機能しているとは言えず、一部の自主事業に単年度の費用が集中することで、令和元年度決算において営業損失が発生している。</p> <p>◆さらに、統合を機に、更なる効率化を進め、経営基盤の強化を図らなければならない。</p>	<p>◆ICT活用・DX推進を通じた働き方改革や多様な人材確保に取り組むことでエンゲージメントの向上を図るとともに、会計業務を見直すことで経営状態を正確かつ迅速に把握し、経営判断に活用する。</p> <p>◆具体的には、テレワークの更なる推進や業務プロセスの見直しなどを行うことで、働きやすい環境を整備する。</p> <p>◆また、新たな統合基幹業務システムを導入することで、会計業務を効率化・自動化し、プロジェクト別収支管理を見直す。</p> <p>◆さらに、統合を契機として固定費を削減することで、効率的な業務運営を実現する。</p>	<p>【目標①】意識調査において、20項目中11項目が他社平均以上(2020年度:6項目)</p> <p>【目標②】2023年度末の定着率95%(2021年度採用者分)(2017年度採用者:89.4%)</p> <p>【目標③】全てのセグメント(局受託業務(水道施設管理、CS)、自主事業(水道、IT))において営業利益を確保</p>	エンゲージメントの向上に向けた業務プロセスの見直し	①②	<ul style="list-style-type: none"> ・お客さまサービス業務に関する共通課題の洗い出し ・業務プロセスの見直しを行う社内PTの設置・検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・お客さまサービス業務等の共通課題を整理し、水道局と共有 ・社内PTを設置し、検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・社内PTの検討結果を踏まえた業務プロセスの見直し ・社員の率先した業務プロセス改革意識の醸成 	<ul style="list-style-type: none"> ・社内PTによる業務プロセスの見直しの継続 ・実施した取組の検証を通じた取組の見直し
			ICTの活用や環境整備による働き方改革の推進	①②	<ul style="list-style-type: none"> ・くるみん、えるぼし、育児と仕事の両立支援制度等の外部機関認証の取得に向けた条件整備 ・テレワークの推進に向け、電子決裁の徹底や押印廃止に向けた規定改正等を実施 ・技術系職場における女性更衣室の設置 	<ul style="list-style-type: none"> ・外部機関認証の認定基準適合に向けた施策の検討 ・テレワークの推進に必要なデジタルツールの導入に向け、規程改正を検討 ・女性更衣室の設置に向けて検討中 	<ul style="list-style-type: none"> ・くるみん、えるぼし、育児と仕事の両立支援制度等の外部機関認証を取得(1件) ・DXを活用した生産性向上につなげる働き方改革の検討 ・技術系職場における女性更衣室の設置 	<ul style="list-style-type: none"> ・くるみん、えるぼし、育児と仕事の両立支援制度等の外部機関認証を取得(2件、計3件) ・生産性向上のために、RPAや業務のシステム化を導入 ・技術系職場における女性更衣室の設置
			今後の事業展開を見越した人材の確保・育成	①②	<ul style="list-style-type: none"> ・局OB等が一定期間特定の業務に従事する柔軟な働き方を可能とする人材登録制度を検討 ・退職理由等を分析し、人事施策の改善を検討 ・受託業務と自主事業の両方に対応可能なIT人材の育成を検討・実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材登録制度を検討 ・退職理由等の分析を実施 ・育成方法・研修内容等を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材登録制度の運用を開始 ・人事施策を改善 ・若手社員を対象としたモチベーション向上策を実施 ・IT人材を柔軟に配置し、事業の進捗管理を通じて中核人材を育成 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材登録制度の継続運用 ・人事施策の改善に関する検証 ・若手社員を対象としたモチベーション向上策を検証 ・ITの中核人材をリーダーとして担当させマネジメント能力を向上
			新システムの導入等を通じたプロジェクト別収支管理の見直し	③	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな統合基幹業務システムの選定及びそれに合わせた現行業務手順の見直し案の作成 ・プロジェクト別収支管理を強化するための分析手法を検討・確定し、2020年度決算を対象にその分析手法を試行 ・収支改善が必要な業務について、改善策の検討・実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・9月に各ベンダーへ情報提供依頼(RFI)を発出 ・新たな分析手法を検討し、2020年度決算を対象に試行 ・収支改善が必要な業務の選定を行い、8月実施の取締役会等へ報告するとともに、課題が共通する他の案件も含めて改善策を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな統合基幹業務システムの調達、試行、運用準備 ・2021年度に試行した分析手法の検証・更なる改善を行い、2021年度決算を対象に分析を実施 ・収支改善が必要な業務について、改善策の検討・実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな統合基幹業務システムを本格稼働させ、適時の収支報告及びプロジェクト別収支管理を実施 ・適時の分析を活用して、収支改善が必要な業務について、改善策を適時適切に検討・実施
<p>実績(2021年11月末時点)及び要因分析</p>								
<ul style="list-style-type: none"> ・社員のエンゲージメント向上に向けて、受託業務において水道局と当社が共同で取り組むべき課題について検討を行うとともに、営業系の受託業務のプロセス見直しを推進するため社内PTを設置し検討 ・人事施策の改善検討に向けて、外部アドバイザーの意見を参考に、退職理由等の分析を実施 ・プロジェクト別収支管理により判明した収支改善が必要な業務について改善策を検討するとともに、プロジェクト別収支管理自体の見直しに向けてアドバイザー会社からの意見を参考に統合基幹業務システムを選定中 			統合を機とした固定費の削減(2019年度比)	③	<ul style="list-style-type: none"> ・統合に伴う固定費の削減(役員数の見直し、間接部門の人員削減、業務システムの効率化、健康保険の見直し):年約200百万円 	<ul style="list-style-type: none"> ・未統合の各種事務系システムの統合作業を実施中 	<ul style="list-style-type: none"> ・統合に伴う固定費の削減(役員数の見直し、間接部門の人員削減、業務システムの効率化、健康保険の見直し):年約230百万円 	<ul style="list-style-type: none"> ・統合に伴う固定費の削減(役員数の見直し、間接部門の人員削減、業務システムの効率化、健康保険の見直し):年約230百万円

共通戦略 **手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク**

取組事項	2021年度		2022年度末の到達目標	
	2021年度末の到達目標	実績(11月末時点)		
手続のデジタル化	<ul style="list-style-type: none"> 団体の規程等に基づく、対応可能な手続については、全件規程等を改正 社内通知の実施などにより、稟議起案は2020年度から導入したワークフローシステムを原則利用するものとし、2021年度の稟議決裁におけるワークフロー決定率は80%以上とする。 	<ul style="list-style-type: none"> 電子署名導入において改正対象となる21規程について改正箇所の洗い出し完了 規程の改正方法について検討中 稟議ワークフロー実績 11月末時点実績 ワークフロー-2,039件/稟議全件2,140件(ワークフロー決定率95.2%) 	<ul style="list-style-type: none"> 団体の規程等に基づく対応可能な手続については、全件規程等を改正済みであり、今後もデジタル化を継続していく。 局からの受託業務については、東京デジタルファースト推進計画で局が定める目標の達成に向けて連携して取り組む。 	
5つのレス	はんこレス	<ul style="list-style-type: none"> 団体の規程等に基づく、対応可能な手続については、全件規程等を改正 	<ul style="list-style-type: none"> 電子署名導入において改正対象となる21規程について改正箇所の洗い出し完了、規程の改正方法について検討中 市販の電子署名サービスを選定し試行中 	<ul style="list-style-type: none"> 内部手続の押印について団体自らが定める規程等に基づく押印は、外部機関との調整により対応が困難なものを除き2021年度中に廃止済みであり、今後はんこレスを継続していく。 局からの受託業務については、東京デジタルファースト推進計画で局が定める目標の達成に向けて連携して取り組む。
	FAXレス	<ul style="list-style-type: none"> デジタルツール等の活用により、対応可能なFAXの送信数・受信数を2020年度比で95%削減する(本社管理部門等・例外除く) 	参考：年間送・受信上限計画値 383件 11月末時点送・受信上限計画値 241件 11月末時点送・受信実績値 321件(対計画値133.1%) <ul style="list-style-type: none"> FAX2台廃止(管理本部、水道技術本部) 	<ul style="list-style-type: none"> デジタルツール等の活用により、対応可能なFAXの送信数・受信数を2020年度比で96%削減(本社、管理部門等。例外除く)
	ペーパーレス	<ul style="list-style-type: none"> コピー用紙の使用量を2020年度比で30%削減する(本社管理部門等・例外除く) 	参考：年間使用上限計画値 2,951,000枚 11月末時点使用上限計画値 1,971,000枚 11月末時点実績値 1,725,000枚(対計画値87.5%)	<ul style="list-style-type: none"> コピー用紙の使用量を2020年度比で55%削減(本社、管理部門等。例外除く)
	キャッシュレス	—	—	—
	タッチレス	<ul style="list-style-type: none"> 2021年度末までに管理本部対応のオンライン入札(一般競争入札)を実施する。 リモートで採用活動を実施する(2021年度に実施する職場紹介(職場見学会)のうち、50%以上をリモートで実施)。 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスチャンス・ナビ2020を活用したオンライン入札の導入に向け、規程の改正や要綱の作成等に着手 企業説明会全75回のうち74回をリモートにて実施。職場見学会全9回のうち7回をリモートにて実施 	<ul style="list-style-type: none"> 2021年度にオンライン入札の試行を開始したことを受け、検証をしつつ、社内の他部署にも順次、試行範囲を拡大 リモートで採用活動を実施(2022年度に実施する企業説明会及び職場見学会のうち、70%以上をリモートで実施) ※新型コロナウイルス感染症の状況により目標変動あり。
テレワーク	<ul style="list-style-type: none"> テレワーク勤務可能な社員については月40%※実施(2022年2月対象) ※「実施件数/当月の勤務日数/テレワーク勤務可能な常勤社員数」により算出 	<ul style="list-style-type: none"> 【参考】テレワーク勤務可能な常勤社員のテレワーク率28.2%(11月) 	新型コロナウイルス感染拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請へ、都庁グループの一員として、適切に対応する。	