東京水道　株式会社

経営改革プラン 2023 年度改訂版

東京水道株式会社

(所管局)　水道局

1　基礎情報

2022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				
役職員数	役員数	9 人	(都派遣職員	5 人	都退職者	0 人)
	常勤役員数	4 人	(都派遣職員	2 人	都退職者	0 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	2,059 人	(都派遣職員	124 人	都退職者	50 人)
	再雇用・非常勤職員数	762 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				

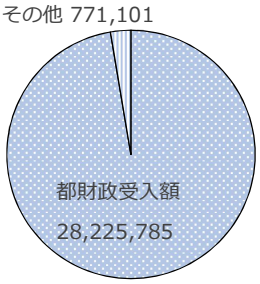
2　財務情報（2021年度決算・単位：千円）

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	28,996,887	100%	28,068,634	100%	928,253
（償却前損益）					1,973,322
水道施設管理・整備業務	12,479,369	43.0%	11,654,219	41.5%	825,150
お客さまサービス業務	14,651,760	50.5%	13,699,520	48.8%	952,240
水道関連自主事業	598,186	2.1%	576,277	2.1%	21,909
公共機関等を対象としたIT関連自主事業	1,267,571	4.4%	2,138,618	7.6%	△ 871,047

※固定資産への投資額：839,432

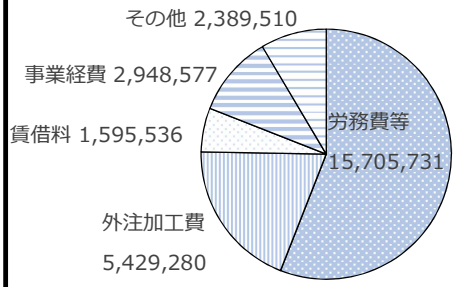
売　上　高　内　訳



<都財政受入額　内訳>

水道施設管理・整備業務	12,479,369
お客さまサービス業務	14,651,760
公共機関等を対象としたIT関連自主事業	1,094,657

営　業　費　用　内　訳



<労務費等　内訳>

労務費	12,290,839
給料	1,143,294
労務退職給付費用及び職員退職給付費用	242,532
労務厚生費及び職員厚生費	2,029,066

貸借対照表

（資産の部）	
1　流動資産	10,689,770
現金及び預金	6,009,166
有価証券	
その他	4,680,604
2　固定資産	5,941,565
固定資産	2,469,008
有価証券	1,103,006
その他	2,369,551
資産合計	**16,631,335**

（負債の部）	
3　流動負債	3,867,878
借入金・社債	
その他	3,867,878
4　固定負債	4,876,428
借入金・社債	
その他	4,876,428
負債合計	8,744,307
（純資産の部）	
5　資本金	100,000
6　剰余金	7,784,478
7　その他	2,551
純資産合計	7,887,029
負債・純資産合計	**16,631,335**

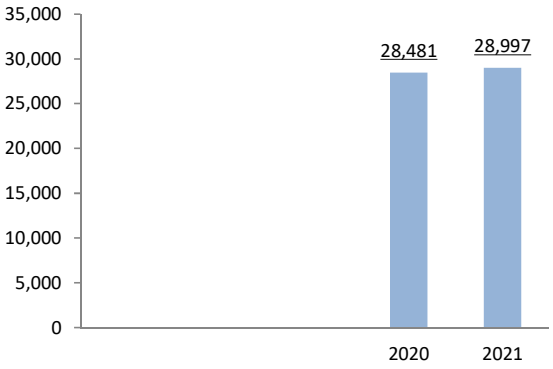
※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

２－１　2021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≫

２－１－１　売上高から見る事業動向

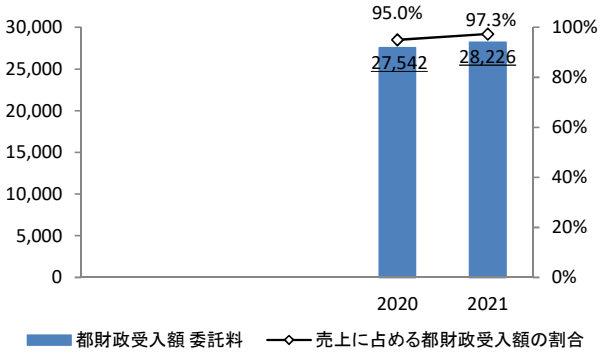
売上高(単位:百万円)



○　水道局からの受託規模の拡大に伴い、売上高は増加傾向にある。

２－１－２　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

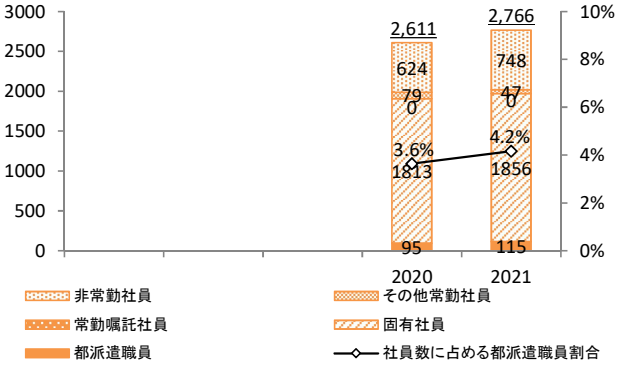
都財政受入額(単位:百万円)



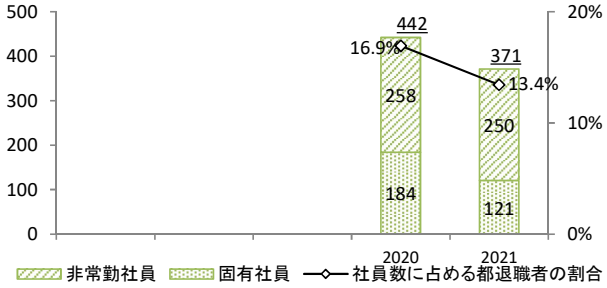
○　都財政受入額は、水道局からの受託規模の拡大に伴い増加傾向にある。
○　一方、自主事業の売上高は減少しているため、社全体の売上高に占める都財政受入額の割合は増加している。

２－１－３　社員数の推移から見る経営状況

社員数(単位:人)



都退職者　社員数(単位:人)



○　2021年度の社員数については、会社合併初年度である2020年度と比較して、水道局からの受託業務増などにより、都派遣職員、固有社員及び非常勤社員がそれぞれ増加し、全体としては150人以上の増加となった。
○　社員数に占める都派遣職員割合の増により、組織マネジメント支援等の強化を図った。
○　一方、都退職者については、人数、比率ともに減少している。
○　都派遣職員、都退職者は、水道局との連絡調整、固有社員への技術継承・指導等を担っている。
○　固有社員については、現場業務、顧客対応業務など、水道事業全般に関わる対応を担っている。

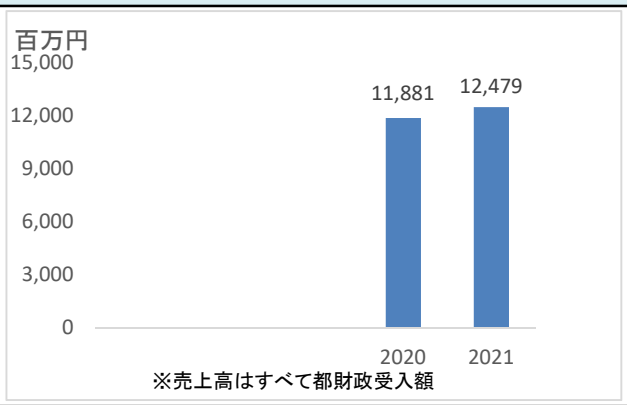
３－１　主要事業分野に関する分析

（1／4）

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	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。

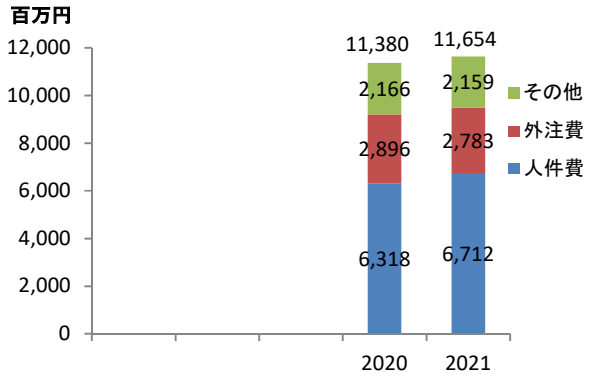
各指標に基づく分析

売上高



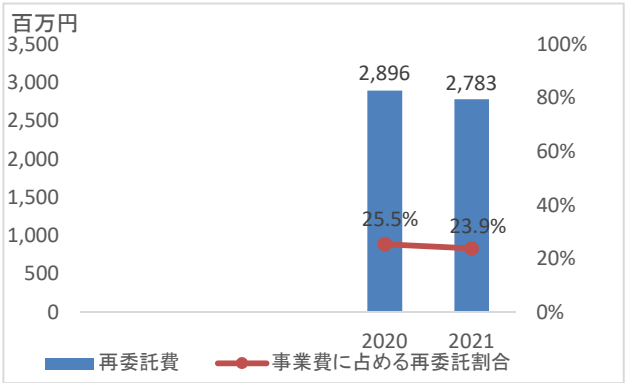
○　2021年度は、浄水場等運転管理・維持保全業務において、新たに和田堀給水所等（８か所）の維持保全業務を受託したことや、多摩地区水道施設管理業務の工事監督業務の増加等により、売上高が増加した。

事業費用



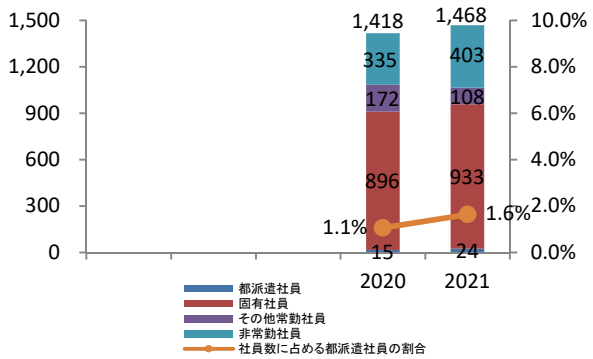
○　2021年度の事業費用は、新規受託業務により人件費が増えたため、増加した。

再委託費

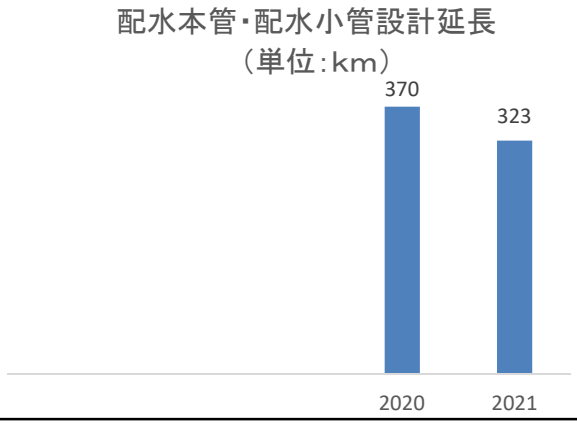
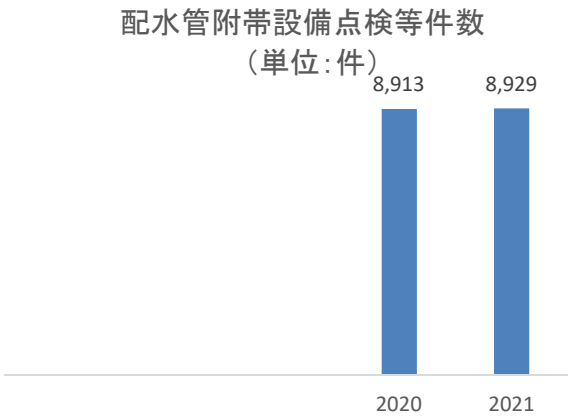
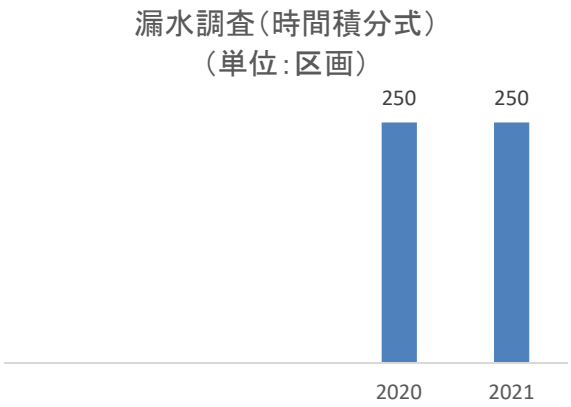


○　現場における調査・点検作業や運転管理などを再委託している。
○　2021年度の再委託費は、多摩地区水道施設の運転管理業務を再委託から直営化したことなどにより、減少した。

社員構成



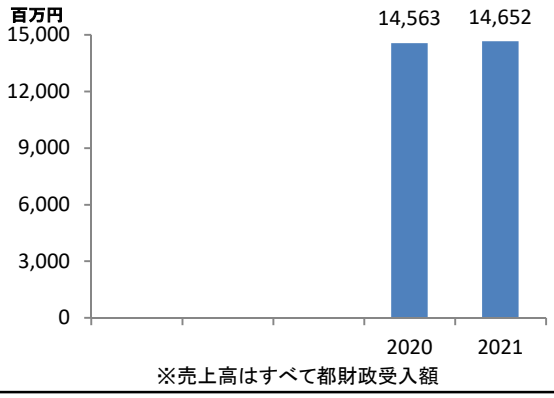
○　2021年度は、新規業務の受託等により、固有社員数が増加した。
○　社員区分による役割分担
・都派遣…水道局との連絡調整、
　　固有社員への技術継承など
・固有社員…設計積算、工事監督、
　　浄水場等運転管理など
・その他常勤…現場作業、机上業務
・非常勤社員…軽易な現場作業、
　　机上業務

主な事業成果		
事業成果①		○　工事の発注に向け、関係機関と調整・協議を進めながら、設計コンサルタントの指導・監理を行い、設計・積算を行っている。 ○　2021年度は、多摩地区の受注件数の減により減少した。
事業成果②		○　配水本管テレメータ設備、震災対策用応急給水施設及び自動水質計器等の点検及び点検により発見した以上個所の補修作業、校正、故障発生時の現場調査を行っている。 ○　点検等件数については、2020年度から、ほぼ横ばいで推移している。 ○　2021年度は8,929件のうち、点検により発見した異常箇所の補修作業や、故障発生時の現場調査等を324件実施し、機能維持を図っている。
事業成果③		○　漏水箇所を発見するため、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っている。 ○　調査区画数については、2020年度から横ばいで推移しており、計画どおりの区画数を調査している。 ○　2021年度は、調査区画数250区画の約16万2千栓のうち、約0.2%程度が漏水の可能性有りとの調査結果であった。

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

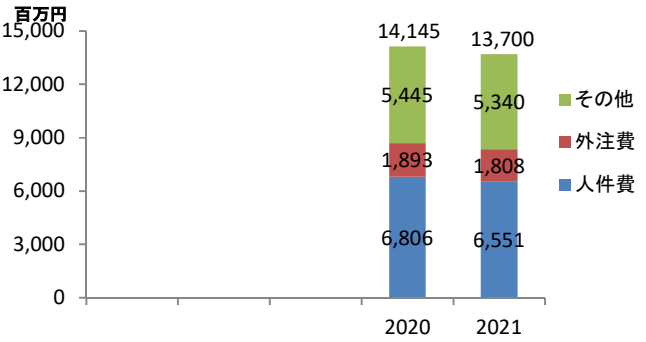
売上高



※売上高はすべて都財政受入額

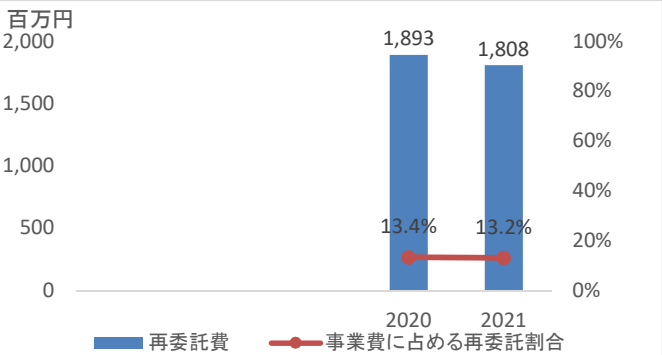
○　区部営業所の受託拡大により売上高は増加傾向にある。

事業費用



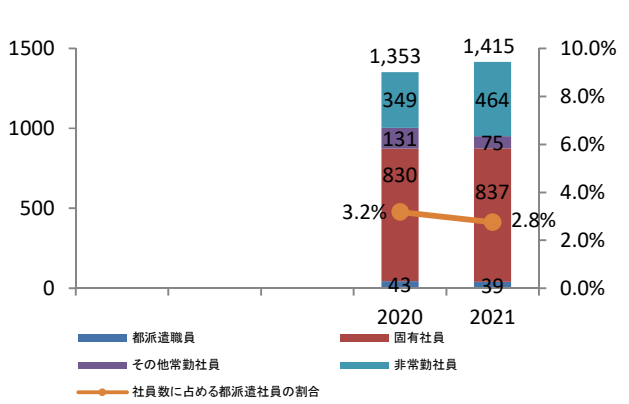
○　2021年度は、退職給付費用の計算基礎を見直したことにより、一時的に人件費が減少した。
○　その他の主な内容は、電算機器賃借料等である。

再委託費



○　主な再委託はコールセンターにおけるオペレーター派遣やシステム改修作業などである。
○　オペレーターについては、業務及び雇用の安定化を図るため、派遣社員を一部直雇用化したことにより再委託費が減少した。

社員構成

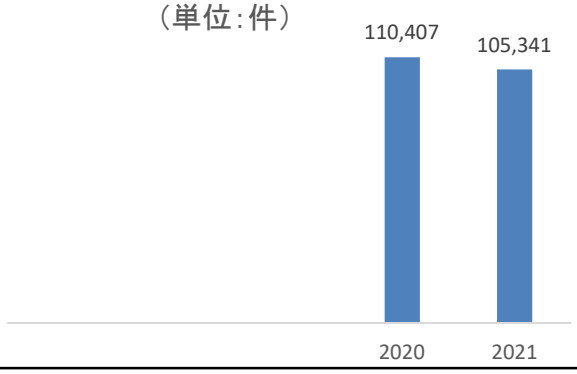


○　区部営業所受託拡大により社員数は増加傾向にある。
○　社員区分による役割分担
・都派遣…水道局との連絡調整、
　　固有社員への技術継承など
・固有社員…業務管理を含めた全般的な
　　対応
・その他常勤…現場作業、机上業務
・非常勤社員…顧客対応業務など

主な事業成果

事業成果①

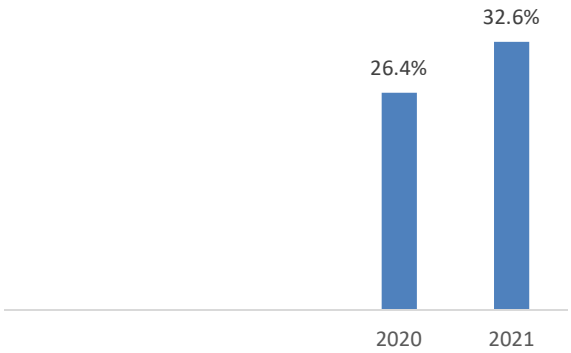
給水装置関連工事申請受付件数
（単位:件）



○　お客さまの給水装置が、法令等に定められた構造及び材質に適合することや、適正に工事が行われたことを確認するため、給水装置に係る工事の申請受付、設計審査、現場検査、完成検査等を行っている。
○　2021年度は、お客さまからの工事申請受付件数が減少した。

事業成果②

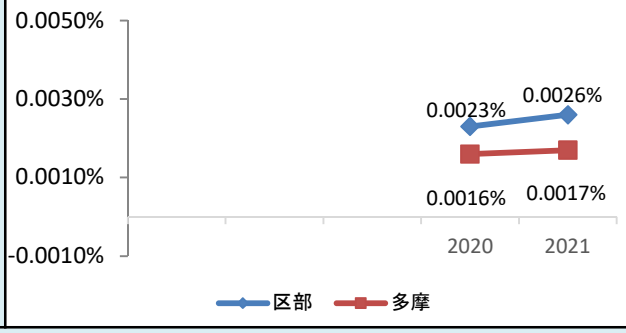
ネット受付比率



○　お客さまセンターでは、水道の使用開始・中止や料金のお支払い手続きを電話とインターネットで受け付けており、2021年度は電話での受付数が7.6%減少し、インターネットからの受付件数は24.5%増加した。
　その結果、ネット受付比率は32.6%となり、前年度比6.2%の増加となった。

事業成果③

料金算定保留率の推移　低いほど良い



○　使用水量に大幅な増減があり、原因調査のために使用水量の算定を一時的に保留した算定保留件数の割合は、区部・多摩ともに低い値で安定的に推移している。

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。
　【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）区部
　東京都水道局より営業所の運営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、世田谷区及び文京区の８営業所合計値の比率

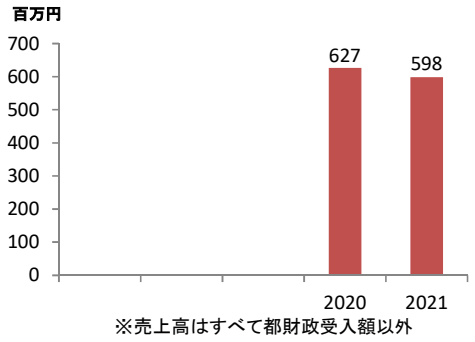
（※３）多摩
　東京都水道局より運営業務を受託している全12サービスステーション合計値の比率

（3／4）

事業分野	水道関連自主事業
事業概要	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。 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。

各指標に基づく分析

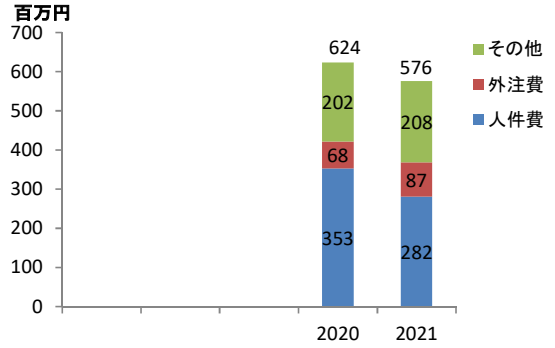
売上高



※売上高はすべて都財政受入額以外

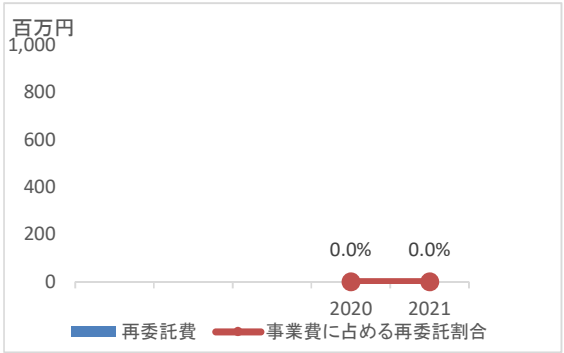
○　コロナ禍の影響により、国内では研修業務の縮小、海外では渡航制限により売上が減少傾向にあるが、国内研修業務ではコロナ予防対策を施し、海外業務では可能な限り国内作業に振り替えるなどの調整を行い、最小限度の減額となった。

事業費用



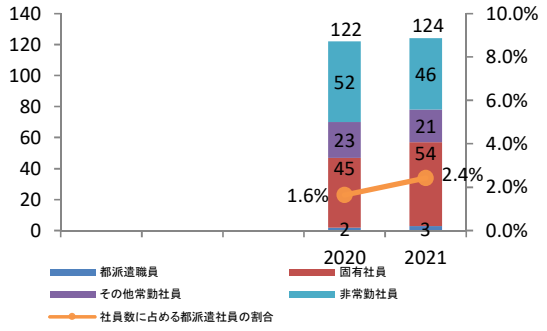
○　国内研修業務における人員削減、海外業務従事者を他部門兼務にすることなどにより、人件費を削減した。

再委託費



○　すべて都財政受入額以外のため、再委託費なし

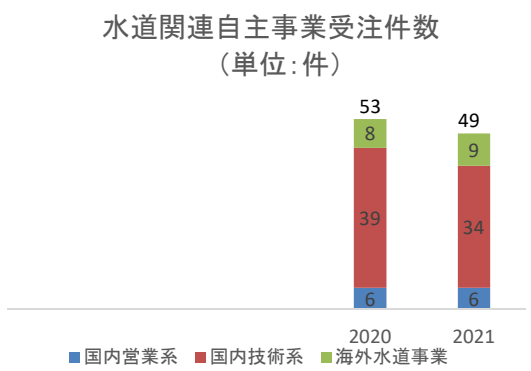
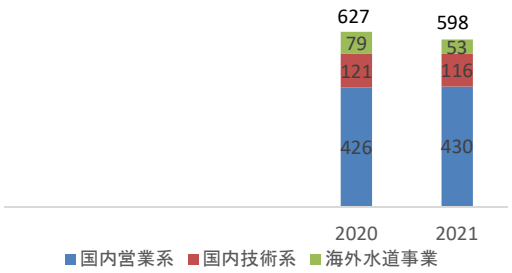
社員構成



○　海外業務従事者を削減する一方で、管理体制の強化を図ったため、社員数は全体としてはほぼ横ばいとなった。

○　社員区分による役割分担

・都派遣…水道局との連絡調整など
・固有社員…顧客との連絡調整、工程管理、コンサル・提案、営業
・その他常勤…現場作業、机上業務
・非常勤社員…軽易な現場作業、机上業務

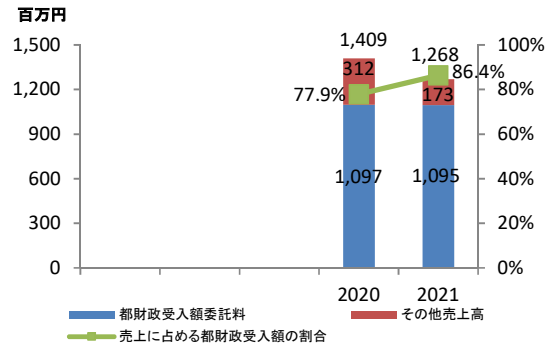
主な事業成果		
事業成果①		○　国内技術系の新規受注件数が2020年度の５件から2021年度は３件に減少したことなどにより全体として微減しているが、概ね横ばいで推移している。
事業成果②		○　コロナ禍の影響による国内研修業務の縮小及び海外業務の渡航制限などにより、売上が減少した。

（4／4）

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	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。

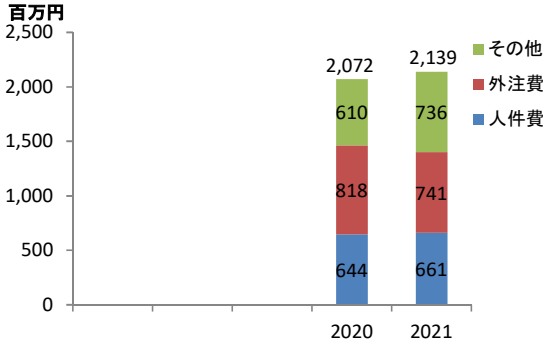
各指標に基づく分析

売上高



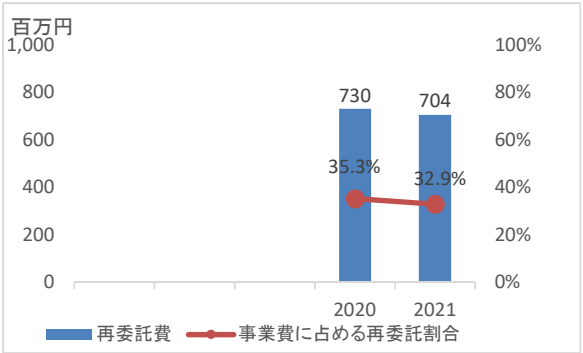
○　ＩＴ関連自主事業の大半の売上は、東京都（水道局を除く）からのシステム開発、運用、保守に係る委託料であり、都財政受入額委託料は、ほぼ横ばいである。
○　東京都以外からの委託料が減少したため、売上に占める都財政受入額の割合は増加した。

事業費用



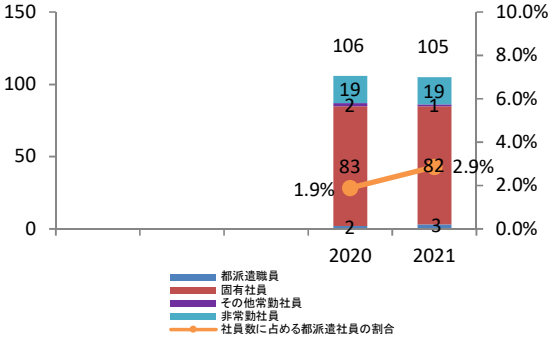
○　人件費の増は、大規模システム開発による超過勤務手当の増によるものである。
○　外注費の大半は大規模システム開発によるものである。
○　その他は、電算機器賃借料等であり、大規模システムの開発に伴い増加している。

再委託費

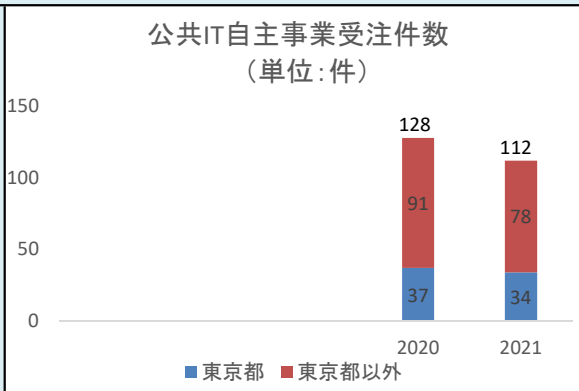
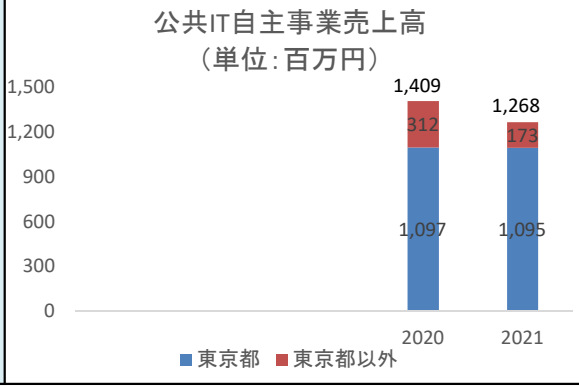


○　再委託費の大半は大規模システム開発によるものである。

社員構成



○　社員区分による役割分担
・都派遣…本部統括
・固有社員及びその他常勤社員
…ＳＥ等としてシステム開発、システム運用、顧客対応業務
・非常勤社員
…システムに係るヘルプデスク業務、管理・庶務補助

主な事業成果		
事業成果①		○　東京都からの受注件数はほぼ横ばいである。 ○　東京都以外は、システム改修に係る受注件数が減少した。
事業成果②		○　公共IT自主事業売上高の大半は、東京都（水道局を除く）からのシステム開発、運用、保守に係る委託料であり、東京都からの委託料はほぼ横ばいである。 ○　東京都以外からの売上高は、システム改修に係る受注件数の減に伴い減少した。

2023年度改訂版のポイント ①

◆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

統合前の旧（株）PUCで受託した大規模システム開発案件等における事業運営上の課題を踏まえ、公共IT自主事業の今後の方向性について検討を行い、当該事業から水道局IT事業への集約を取締役会にて決定したことから公共IT自主事業の展開に関する取組等を改訂

【プランの主な改訂内容】

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

課題解決の手段(改訂前)	課題解決の手段(改訂後)
◆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。 ◆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。 ◆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。	◆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。 ◆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。 **◆また、公共IT自主事業の方向性について検討し、当該事業からの集約を取締役会にて決定した。今後、上記を踏まえた委託者との調整を実施していく。** ◆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。

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

３年後の到達目標(改訂前)	３年後の到達目標(改訂後)
【目標①】水道関連自主事業の新規業務受託（10件以上） 【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 【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）	【目標①】水道関連自主事業の新規業務受託（**11**件以上） 【目標②】公共IT自主事業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 **【目標③】公共IT自主事業から水道局IT事業への段階的な集約に向けて、委託者との調整に着手** 【目標④】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）

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

個別取組事項(改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項(改訂後)	2023年度(改訂後)
新規業務受託に向けた検討・実施	・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） ・自主事業計画に基づき、公共IT自主事業を展開	**自主事業計画等に基づく事業の推進**	・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**11**件） **・公共IT自主事業の今後のあり方に基づき、委託者との調整に着手**

2023年度改訂版のポイント ②

◆戦略4 DX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

今後拡大する業務移転に確実に対応するためには、コンプライアンスの強化及びエンゲージメントの向上の取組により、使命感を持った社員の確保・育成が必要であることから、2023年度の取組内容を充実するとともに、それらを明らかにするため、団体における現状（課題）欄等を修正
「一つの企業に長く勤める」という考え方は若者を中心に徐々に変容しつつあることから、定着率をターゲットにするのではなく、社員にとって魅力ある会社づくりの推進を到達目標として設定

【プランの主な改訂内容】

戦略４　DX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

団体における現状（課題）(改訂前)	団体における現状（課題）(改訂後)
◆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。 ◆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、2019年度決算において営業損失が発生している。 ◆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。	**◆都民の信頼を確保するため、**コンプライアンスの強化に向けた取組**を進める必要がある。**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。 ◆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、2019年度決算において営業損失が発生している。 ◆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。

戦略４　DX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

課題解決の手段(改訂前)	課題解決の手段(改訂後)
◆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。 ◆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。 ◆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。 ◆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。	◆**組織を挙げたコンプライアンス強化や、**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。 ◆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。 ◆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。 ◆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。

戦略４　DX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

３年後の到達目標(改訂前)	３年後の到達目標(改訂後)
【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） 【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%） 【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	**【目標①】高いコンプライアンス意識を醸成するとともに、社員にとって魅力ある会社づくりを推進し、使命感を持った社員の確保・定着** **【目標②】**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

戦略４　DX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

個別取組事項(改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項(改訂後)	2023年度(改訂後)
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	・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	**コンプライアンスの強化及びエンゲージメントの向上**	**全社員意識調査を継続するとともに、以下の取組を実施** **（コンプライアンス）** **・社長の事業所訪問継続** **・心理的安全性を高める取組の実施（職場討議でのテーマ設定、自己点検に項目追加、全管理職会議の実施など）** **（エンゲージメント）** **・業務プロセス等の見直しを継続** **・キャリアサポーター制度の導入**

東京水道（株）

戦略の性質	2023年度改訂の視点による区分			
経営改革目標	都の重要施策	財務の安定化	都への政策提言	デジタル活用・他団体連携

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

関連する都の重要施策

－

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）

◆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。
◆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。
◆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。

課題解決の手段

◆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。

３年後（2023年度）の到達目標	実績（2022年11月末時点）及び要因分析
【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 【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）	・受託業務の拡大に備え、水質管理に関する研修を２科目実施、水質管理、事故対応に関するOJTプログラムを実施、研修理解度や業務スキルの測定を開始 ・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に向け、タブレット等携帯端末の試行や浄水場等点検データのデータベース化の実施、提出書類のペーパレス化に向けた取組を推進

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	**2023年度計画**
今後の業務移転を見据えた新たな研修の実施	目標①	・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）	・新規の受託業務内容に係る新たな研修科目を検討 ・水質管理に関する研修（「浄水場水質管理の意義」「安全管理」）を新たに２科目実施	・新たな研修科目を検討するため、新規受託業務に関連する水道局が実施する研修(『浄水施設機能Ⅰ』・『浄水処理実習Ⅰ』研修)へ参加 ・水道局研修の資料を収集し、当社に即した研修資料を作成し、年度当初に研修を実現	・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
今後の業務移転・性能発注方式を見据えたOJTの見直し	目標①	・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での業務受託を見据え、創意工夫を反映したOJTの実施方法を検討	・水質管理、事故対応に関するOJTプログラムを実施、設計・施工に関するOJTプログラムを検討 ・新規業務のOJTの実施方法として、水道局との交流派遣を検討	・プログラムに基づき計画的なOJTを実施するとともに、実績表やチェックシートにより習熟度を確認 ・性能発注方式での業務受託に備え、技術を先行習得するための交流派遣について水道局と調整を実施	・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
業務の習熟度を測る仕組みの検討・実施	目標①	・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	・昨年度作成した、業務内容と習得段階を整理した能力水準評価書を運用し、研修理解度や業務スキルの測定を開始 ・業務の指導において社員の育成のみならず、他研修講師の育成等も担うTWエキスパート制度（仮称）の運用開始に向けて認定基準を検討	・各部署からの要望を踏まえ、能力水準評価書の運用方法を適宜改善 ・単にエキスパートとして認定するだけでなく積極的にエキスパートを育成・拡充する仕組みとなるよう検討	・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
受託業務のICT化・DX推進	目標②	・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	・工事監督業務効率化のための現場点検及び書類持ち出し用タブレットの試行、多摩地区水道施設点検用ドローンの試行に向けて機器調達の調整 ・浄水場等点検データのデータベース化を実施し、長沢・砧・小作事業所で運用中 ・管路維持管理業務において提出書類のペーパレス化に向けて、水道局への提出書類をすべて電子化	・タブレット試行の円滑な実施のため、試行対象部署の工事監督員に対し説明会を実施するとともに、タブレットの試行により、工事業者からの署名の電子化等を図り、書類の紛失リスクの低減やペーパレス化を実現 ・ドローン操縦技能証明証等を保有する社員を２名育成し、当該社員がその技術を社内共有することにより、各社員の安全な飛行技術等の水準を向上させる体制を整備 ・点検対象設備の更新に伴う、点検項目や点検表の改善が柔軟に実施できるように現場点検システムを見直したことにより、業務の効率化や費用を縮減 ・局提出報告書等のペーパレス化に当たっては、電子化された提出書類等について水道局と提出方法を調整	・本格実施（５業務） ・５業務以外の受託業務への拡大を検討

東京水道（株）

戦略の性質	2023年度改訂の視点による区分			
経営改革目標	都の重要施策	財務の安定化	都への政策提言	デジタル活用・他団体連携

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

関連する都の重要施策

－

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、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）

◆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。
◆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。

課題解決の手段

◆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見据えて、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。

３年後（2023年度）の到達目標	実績（2022年11月末時点）及び要因分析
【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） 【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 【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）	・営業所の運営コスト最適化に向けて、前倒しで効率的な社員配置を試行 ・給水装置業務を含めた営業所等の窓口サービスの改善・向上に向けて、街角イベントにおける一体的な相談・PRの試行するとともに、オンライン予約について試行、検証 ・お客さまセンターの運営コスト最適化に向けて、社員等の効率的な配置とナビダイヤル導入に向けた調整を実施

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	**2023年度計画**
効率的な業務運営によるコストの最適化	目標①	・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％）	・効率的な社員配置を試行	・昨年度作成した社員配置案を再検討し、効率的な社員配置を前倒しで実施したことで2022年度末までに運営費の３％削減は達成見込み	・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％）
営業所・サービスステーション窓口の総合窓口化	目標②	・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	・総合窓口化の試行に向けたマニュアルを検討 ・街角イベントにおける一体的な相談・PRの試行（９回） ・効果の検証を行い、街角イベントでのマニュアルの視認性の向上などの改善策を検討	・マニュアルの検討にあたって、総合窓口での運用のみではなく、OJTにおいても活用できるような構成になるよう決定、年度末までに総合窓口化を試行 ・試行が円滑に進むよう、昨年度作成した運用マニュアルの使用方法等を事前に説明 ・検証、改善策を検討するにあたって、街角イベントの試行報告書を集約し、改善点を整理	・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
窓口の混雑情報の提供、オンライン受付の実施	目標②	・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	・試行に向けて水道局を含めた関係部署との調整を実施 ・オンライン予約について、大田事業所及び中野事業所において試行、検証を行い、再試行を実施 ・電子申請出前講座を93回実施	・既存のスキームの活用等も含めて、混雑情報提供の方法を検討 ・再試行にあたっては、周知対象を拡大 ・来所している事業者へ積極的に声掛けを実施し認知度向上、年度末までに検証	・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
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	目標③	・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	・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を実施 ・ナビダイヤルの導入に向けた調整を実施 ・運用に関する研修を実施し、更に社員２名にユーザー権限を付与	・過去の実績に基づいた入電予測と現在のオペレータ配置状況から、最適な配置となる採用・配置を実施 ・ナビダイヤルの設定・運用ルールなど懸案事項を整理 ・お客さまセンターの一元化を見据え、既に導入済みの多摩地域にて社内運用者を拡大	・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

東京水道（株）

戦略の性質	2023年度改訂の視点による区分			
経営改革目標	都の重要施策	財務の安定化	都への政策提言	デジタル活用・他団体連携
				○

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

関連する都の重要施策

－

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）

◆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。
◆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。
◆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。
◆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。

課題解決の手段

◆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。
◆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。
◆また、公共IT自主事業の方向性について検討し、当該事業から水道局IT事業への集約を取締役会にて決定した。今後、上記を踏まえた委託者との調整を実施していく。
◆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。

３年後（2023年度）の到達目標	実績（2022年11月末時点）及び要因分析
【目標①】水道関連自主事業の新規業務受託（11件以上） 【目標②】公共IT自主事業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 【目標③】公共IT自主事業から水道局IT事業への段階的な集約に向けて、委託者との調整に着手 【目標④】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）	・水道関連自主事業について、水道事業体等と関わりの深い地元企業と連携し、営業活動を実施したことで新規案件を受注 ・公共IT自主事業について、受注判断プロセスに基づき、リスクの洗い出しを行うとともに、収支も含めたプロジェクトマネジメント手法を本格実施 ・社内業務の改善や新技術の開発等に向けて、工事監督業務において「現場管理システム」による現場点検を試行

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	**2023年度計画**
既存事業の採算性の精査	目標①②	・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	・委託者に対し、適正な利益を確保するための委託料の増額や一部案件の撤退について交渉	・委託料の増額にあたり、根拠資料等を示しながら委託者に対し丁寧に調整	・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
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	目標②	・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	・昨年度決定した受注判断プロセスに基づき、リスクの洗い出しなどを行い受注を判断 ・収支も含めたプロジェクトマネジメント手法を本格実施 ・拡大進捗会議の開催頻度を増加（毎月開催）するとともに、「進捗管理ツール」を見直し、業務をより細分化したプロジェクト管理に改善	・営業部門とシステム部門が綿密に連携し、リスクの洗い出しやその回避策を検討 ・適時の収支状況を会議で共有することで、収支改善策を組織的に検討 ・長期間に及ぶ作業の進捗状況を適切に把握するため、作業内容を細分化	・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
自主事業計画等に基づく事業の推進	目標①③	・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	・水道関連自主事業の新規案件を３件受託 ・自主事業計画に基づき、公共IT自主事業を展開するとともに、当該事業に係る今後のあり方（水道局IT事業への集約）を取締役会にて決定	・水道事業体等と関わりの深い地元企業と連携し、営業活動を実施 ・今後のあり方を検討するにあたっては、当社のIT関連事業全体の体制やスキル、収支状況等を踏まえて検討	・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11件） ・公共IT自主事業の今後のあり方に基づき、委託者との調整に着手
新規業務の開発・商品化に向けた検討・実施	目標④	・ICTやDXを取り入れた社内業務の検証 ・新技術の開発に向けた他企業等との連携（１件）	・工事監督業務において「現場管理システム」による現場点検を試行 ・TSリークチェッカーとWISHを連動させた新サービスのマーケティングにおいてパートナー企業と営業情報を共有 ・管路診断業務における報告書作成ソフトについて、内製による改修に着手	・試行にあたっては、「現場管理システム」の操作に適する機器を選定するため、スマートフォン及びタブレットの両方を用いて比較を実施 ・類似のシステムを運用中である水道事業体へ運用状況をヒアリング ・IT職社員が在籍する長所（統合シナジー）を生かし、外部委託ではなく内製により改修するとともに、将来的なオープンデータ等の連携によるビッグデータ活用も視野に設計	・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） ・他企業等と連携した新技術の開発（１件）

東京水道（株）

戦略の性質	2023年度改訂の視点による区分			
経営改革目標	都の重要施策	財務の安定化	都への政策提言	デジタル活用・他団体連携
	○	○		○

戦略４	DX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

関連する都の重要施策

■「未来の東京」戦略
・戦略５：誰もが輝く働き方実現戦略

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）

◆都民の信頼を確保するため、コンプライアンスの強化に向けた取組を進める必要がある。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。
◆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、2019年度決算において営業損失が発生している。
◆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。

課題解決の手段

◆組織を挙げたコンプライアンス強化や、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。
◆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。
◆また、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。
◆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。

３年後（2023年度）の到達目標	実績（2022年11月末時点）及び要因分析
【目標①】高いコンプライアンス意識を醸成するとともに、社員にとって魅力ある会社づくりを推進し、使命感を持った社員の確保・育成 【目標②】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	・コンプライアンス強化及びエンゲージメント向上に向けて、社長による事業所訪問・意見交換の実施するとともに、経営改革を推進するための新たな委員会を発足させ、社員にとって魅力ある会社にするために必要な取組を組織的に検討 ・2022年度は、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できる見込み

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	**2023年度計画**
コンプライアンスの強化及びエンゲージメントの向上	目標①	・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	・水道局と当社との共通課題を洗い出し、業務プロセスの見直しを水道局へ提案 ・社長による事業所訪問・意見交換を実施（48事業所） ・全社員意識調査結果等を受けて、経営改革を推進するための新たな委員会を発足し、毎月会議を開催	・共通課題の解消にあたっては、管理職レベルで調整し、早期解決に向けて組織的に対応 ・社長の事業所訪問において、社員が業務改善に関する報告・意見交換を実施することで、社員の改革意識が向上 ・全社員意識調査等で浮き彫りになったコンプライアンス・エンゲージメントの課題と今後の方向性について、社長を委員長とする委員会で組織的に検討	全社員意識調査を継続するとともに、以下の取組を実施 （コンプライアンス） ・社長の事業所訪問継続 ・心理的安全性を高める取組の実施（職場討議でのテーマ設定、自己点検に項目追加、全管理職会議の実施など） （エンゲージメント） ・業務プロセス等の見直しを継続 ・キャリアサポーター制度の導入
ICTの活用や環境整備による働き方改革の推進	目標①	・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	・当社が加入する健康保険組合による認証（「銀の認定」）取得に向けた手続きを実施 ・書類申請となっている社内手続きについて電子化を検討 ・技術系職場における女性更衣室の設置に向けて局と調整中	・認定取得に向けて、職場の健康づくりに取り組む環境を整え、健康経営を行うために、社員の健康意識を向上させる方策を検討 ・電子化されていない申請書類の洗い出しを行い、電子化及び申請手段をワークフロー化する申請書類を選定 ・空室や倉庫等を整理し、有効活用することで対応 ・80拠点中、12拠点について女性更衣室が未設置であり、2023年度までに設置できるよう調整を継続	・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据えた人材の確保・育成	目標①	・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	・退職予定者に発送する制度の案内文を作成 ・専任社員の総合職転換試験の受験資格等を緩和 ・意見交換等を通じて主体的に業務改善に取り組む若手発想PTにおいて、中間報告を実施 ・IT職若手社員の育成について、OJTを主体に実施 ・外部講師を活用した研修を計画 ・2021年度採用者の定着率94.4％	・運用開始に向けて、制度の法的な不備・問題点等について弁護士に確認 ・社員の退職理由の分析結果を踏まえて、運用の改善に着手 ・経営陣と接する機会が少ない若手社員が既存の枠にとらわれない柔軟な発想を幹部に発表する機会を提供 ・早期に開発プロジェクトへ投入し、中核人材に必要な開発手法の知識習得を推進 ・スキル調査結果等を踏まえ研修内容・受講者を決定 ・職種ごと離職の傾向を把握し、今後の離職防止策の検討に活用	・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	目標②	・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	・導入に向けて業者と調整、円滑な運用のための研修等を受講 ・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、分析・改善策を検討	・業者との調整を円滑に進めるため、人事部などの関係部署に社内のSEを配置するなど導入体制を整備 ・2021年度に試行した手法を用いて分析を実施し、有効性を確認 ・赤字案件について、事前に管理部門の分析を加えた上で、各事業部門へ展開し、分析や改善策の検討に活用	・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
統合を機とした固定費の削減（2019年度比）	目標②	・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	・統合に伴う固定費の削減年230百万円達成見込み ・更なる固定費削減策の検討を行い、一部執務室の賃貸借契約を解約し、年約40百万円（2022年度末見込）の賃料削減	・統合に伴う固定費の削減については、2021年度までに実施した削減策を維持することで計画達成見込み ・経営統合の効果を検証しながら、更なる固定費の削減の余地について分析	・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	未来の東京戦略 version up 2023

団体	重点的取組項目	2023年度の取組内容
東京水道(株)	成長の源泉となる「人」	■ 戦略４ 個別取組事項「コンプライアンスの強化及びエンゲージメントの向上」を実施 ■ 「男性の育休率」について年度末までに40%となるように出産休暇取得の奨励等を実施
	安全・安心で サステナブルな東京	■ 水道局との災害等発生時における協定・危機対応力強化計画等に基づき、「水道局との合同訓練」について年度末までに３回実施 ■ 水道局施設等へのテロ発生に備え「テロ対処訓練」について年度末までに年１回実施

共通戦略	シン・トセイ３を踏まえた「手続のデジタル化」及び 「『待たない、書かない、キャッシュレス』窓口の実現」に向けた取組

団体	2022年度			2023年度末の到達目標
	2022年度末の到達目標	実績（11月末時点）	要因分析	
東京水道(株)	・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。	・対都民・事業者等を対象とした手続のうち、100%（24件/24件）のデジタル化を達成済み ・給水装置工事電子申請申込書など局受託業務におけるオンライン化に対応	・都民・事業者等からの申請や届出等の手続における、改正箇所等の洗い出しに当たっては、全ての規程を対象に押印及び電子化について規定している箇所を調査 ・引き続き水道局のオンライン化に対応	・対都民・事業者等を対象とした手続きは100%（24件）デジタル化達成済みであるが、更なる利便性・効率性の向上を図っていく。 ・また、シン・トセイ３の計画に基づき、団体がする窓口でQRコードによる利用者アンケートを実施し、今後のサービス改善の取組に繋げる。