

## 8 経営基盤の強化

### 現状と課題

水道局では、これまで監理団体<sup>(※1)</sup>と連携した事業運営や多様な経営管理手法の活用など、経営基盤の強化に向けた取組を推進してきました。

今後、水道施設の耐震化や大規模浄水場の更新など、水道事業を取り巻く多くの課題に取り組みつつ、水道事業を健全に運営していくためには、引き続き経営基盤の強化を図っていくことが重要です。

### 監理団体と連携した効率的事業運営

水道局では、これまで民間に委ねられる業務は可能な限り民間事業者に委託するとともに、水道事業の基幹的業務をコア業務<sup>(※2)</sup>と準コア業務<sup>(※3)</sup>に分け、水道局と監理団体が担うことで、公共性を確保しつつ、効率性を追求することができる事業運営体制を構築してきました。



▲ 監理団体による営業所業務



▲ 監理団体による浄水場運転管理業務

.....

#### ※1 監理団体(東京都監理団体)

東京都が出資又は出えんを行っている団体及び継続的な財政支出、人的支援等を行っている団体のうち、全庁的に指導監督を行う必要があるもの。水道局所管の監理団体には、東京水道サービス株式会社(TSS)と株式会社PUCの2社がある。

#### ※2 コア業務

経営方針の策定や広域的な水運用など、水道事業運営の根幹に関わる業務

#### ※3 準コア業務

お客さまセンター等の運営や管路維持、施設の集中管理などを行うほか、検針業者や工事請負業者の監督指導等、民間委託にならない事業運営上重要な業務

今後、水道事業者として直接担うべき業務を除き、公共性や効率性が両立する業務は、これまでと同様に監理団体へ業務移転を進めていきます。

また、監理団体の業務範囲が拡大する中で、監理団体が担う責任は一層大きくなり、これまで以上に公共性や業務の質の向上が求められます。

これらに応えるため、監理団体におけるコンプライアンス<sup>(※1)</sup>の強化や監理団体間の連携強化等を図っていくことが必要です。

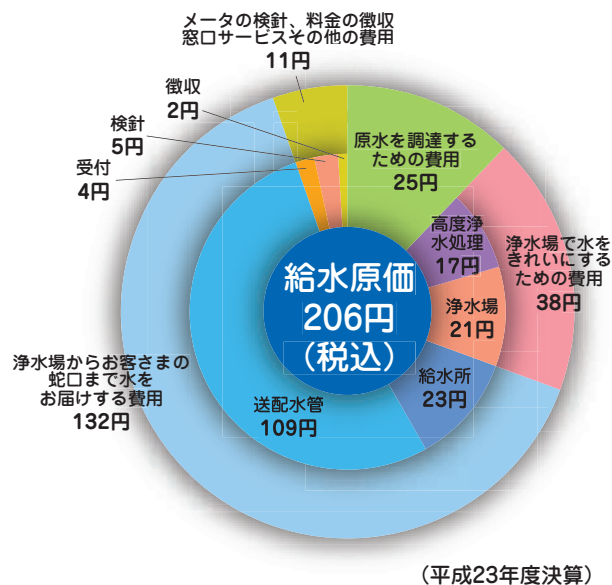
## 経営管理手法の活用

事業評価制度、独自の業務指標を活用した目標管理、ABC分析<sup>(※2)</sup>による経営分析など、様々な経営管理手法を導入し、効率化の取組や経営状況についてお客さまにわかりやすく説明するための取組を実施してきました。

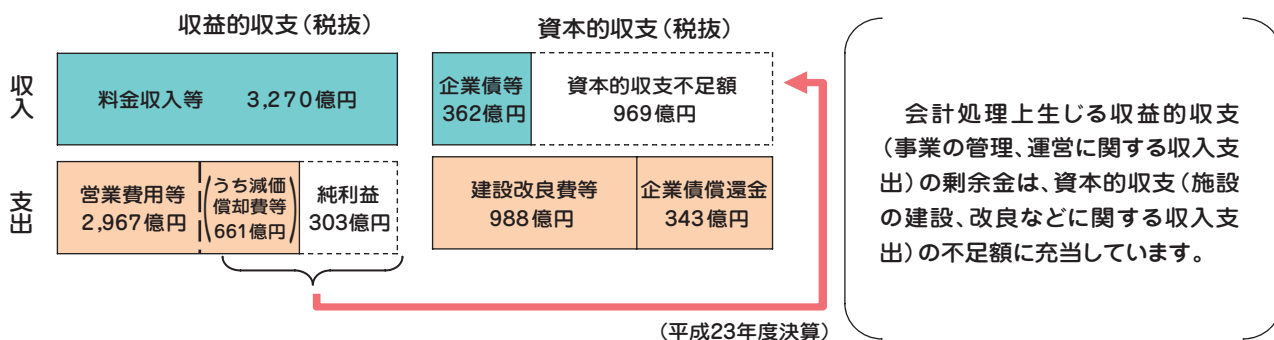
これらの取組に加え、平成26年度からは地方公営企業の経営状況等を的確に把握できるよう、地方公営企業の会計基準の見直しが行われることから、新たな会計制度への着実な対応が求められています。

また、水道局では、大規模浄水場の更新に先立つ代替浄水施設整備の財源を確保するため、平成19年度に大規模浄水場更新積立金を創設しました。今後も施設更新等の事業を着実に推進していくために、計画的な積立の実施など、経営基盤の強化を図っていくことが必要です。

< ABC分析による給水原価(1m<sup>3</sup>あたり)の内訳 >



< 財政収支の概況 >



※1 **コンプライアンス**

企業活動において社会規範に反することなく、公正・公平に業務遂行すること。

※2 **ABC分析 (Activity Based Costing)**

企業活動を個々の活動に分類し、細分化した活動ごとの原価を算出する管理会計手法

# 主要施策

## (1) 監理団体と連携した効率的事業運営

### ① 監理団体と連携した効率的事業運営の推進

監理団体への業務移転が進展し、各団体の社員数が増加するとともに、団体間の業務連携の機会も増加しています。

今後、水道事業の一翼を担う監理団体としての責任が一層大きくなる中で、効率的な事業運営と公正性・透明性の確保に向けた取組を、これまで以上に推進していきます。

#### 監理団体のコンプライアンス強化

内部監査の一層の充実、監査組織の設置、社内研修の充実など、準コア業務を担う会社にふさわしいコンプライアンス体制を強化するための指導を行います。

#### 監理団体間の連携強化

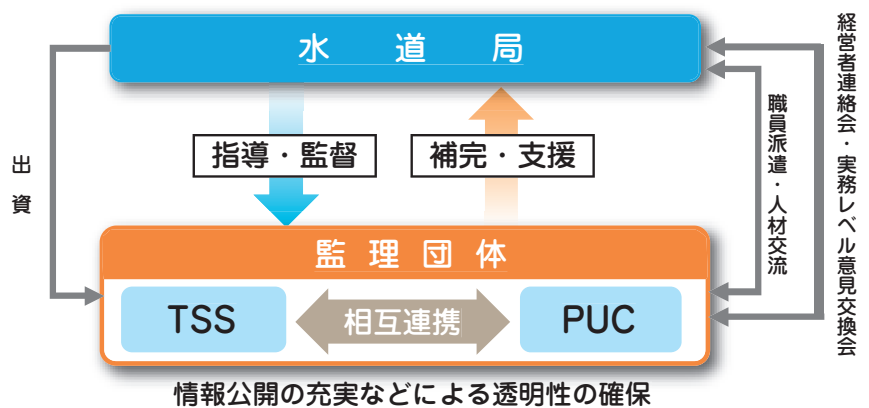
業務の関連性から、これまで以上に業務の引継ぎや連絡調整の必要性が増加するため、これまでの水道局と監理団体との連携強化に向けた取組に加え、監理団体間で定期的な連絡会や意見交換会を開催するなど、より一層の連携の強化を図ります。

#### 監理団体と連携した人材育成の強化

引き続き監理団体社員の水道局研修への受入れや共同研修などを実施するとともに、監理団体を含めた委託業者等を指導・監督できる技術力や現場力を持った水道局職員を育成するための取組を進めていきます。

また、社内研修講師の充実など、監理団体自らが人材育成手法を確立するための支援を実施していきます。

< 監理団体との連携（イメージ） >



#### 効果

- ▶ 公共性の確保が徹底され、業務の質や効率性が向上します。
- ▶ 監理団体が相互に連携し、円滑な業務履行が可能になります。
- ▶ 監理団体社員や水道局職員の相互の能力等が向上し、より安定的な業務を行うことができます。

#### 年次計画

効率的事業運営の推進

25年度

26年度

27年度

実施

## (2) 経営管理手法の活用

### ① 新会計制度への対応

水道事業などに適用される地方公営企業法が改正され、現在の企業会計原則の考え方を取り入れた新しい会計基準が、平成26年度から適用されます。

新しい会計基準では、民間企業会計との比較分析が容易になり、財務状況が明確化されます。

会計処理を定める内部規定の整備や会計システムの改修などにより、新会計制度に対応することで、経営の効率化を図ります。

効果

▶ 民間企業会計との比較分析が容易になり、経営の効率化を図ることができます。

年次計画

新会計基準への対応

25年度

対応準備

26年度

適用

27年度

### ② 大規模浄水場更新積立金の活用

平成30年代以降、集中的に更新期を迎える浄水場の施設更新を進めるための代替浄水施設整備に向け、平成19年度から資金の積立てを行っています。

今後も引き続き積立てを実施するとともに、平成25年度からは必要な事業執行のため順次積立金の取崩しを行っています。

また、更新事業に対する財政措置や更新資金をストックするためのルール化を引き続き国へ提案要求していきます。

効果

▶ 大規模浄水場更新代替施設の整備財源の一部を確保することができます。

年次計画

整備費用積立て・取崩し

25年度

実施

26年度

27年度



### ③ 外部専門意見の反映

水道局では、事業環境の変化に的確に対応していくため、水道事業経営のあり方に関する調査・検討を行う外部の有識者による東京都水道事業経営問題研究会を平成14年2月に設置し、幅広い意見を求めています。

また、監理団体と連携した効率的事業運営について、平成23年12月から東京都水道局運営体制専門家会議を新たに設置し、水道局及び監理団体の取組や業務実施上の課題等について専門知識や実務上の経験に基づいた助言や意見を求めています。

今後も引き続き、外部の専門的意見を経営に反映するための取組を実施していきます。



▲ 東京都水道事業経営問題研究会



▲ 東京都水道局運営体制専門家会議

#### 効果

- ▶ 外部の幅広い意見や専門的・実務的な視点に基づいた評価・助言を経営に反映させることができます。
- ▶ 公共性の発揮や経営の効率化を図ることができます。

#### 年次計画

経営への反映

25年度

26年度

27年度

実施