

5 経営基盤の強化

● ● ● 現状と課題 ● ● ●

水道局は、地方公営企業として、公共の福祉の増進と経済性の発揮の両立が求められています。これまで、一体的事業運営体制の構築や、環境会計^{※1}、ABC分析^{※2}、キャッシュフロー計算書の導入など先駆的な取組を行ってきました。

今後、施設の耐震化や大規模浄水場の更新など、課題が山積しています。

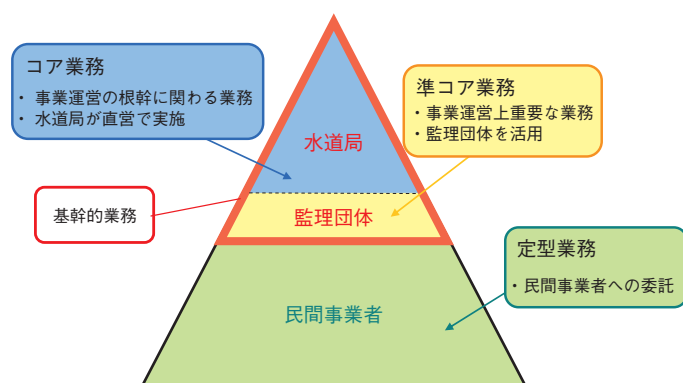
新たな課題に対応しつつ、健全な事業経営を確保していくためには、引き続き一層の経営基盤の強化を図っていく必要があります。

一体的事業運営体制の推進

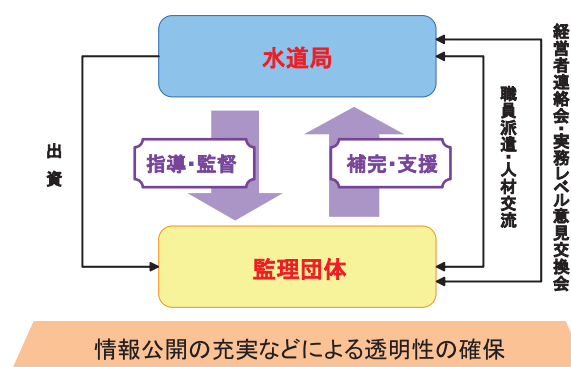
定型的な業務など、民間に委ねられる業務は可能な限り民間事業者へ委託するとともに、水道事業における基幹的業務を水道局と監理団体が担う、一体的事業運営体制を順次構築しています。

これまで、監理団体に対する出資比率の引き上げや指導監督の徹底など、責任ある事業運営体制の構築に向けた取組を実施するとともに、監理団体への水道局職員の派遣などにより、履行能力の一層の向上を図ってきました。（詳細については、59ページを参照）

❖ 一体的事業運営体制のイメージ ❖



❖ 水道局と監理団体との関係 ❖



※1 環境会計

企業等が、持続可能な発展を目指して、環境保全への取組を効率的かつ効果的に推進していくことを目的として、事業活動における環境保全のためのコストとその活動により得られた効果を可能な限り定量的に測定し伝達する仕組み

※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

今後、監理団体の業務範囲が拡大する中で、水道局が責任を持って指導監督を実施していくため、一層の連携強化を進めていく必要性が高まっています。

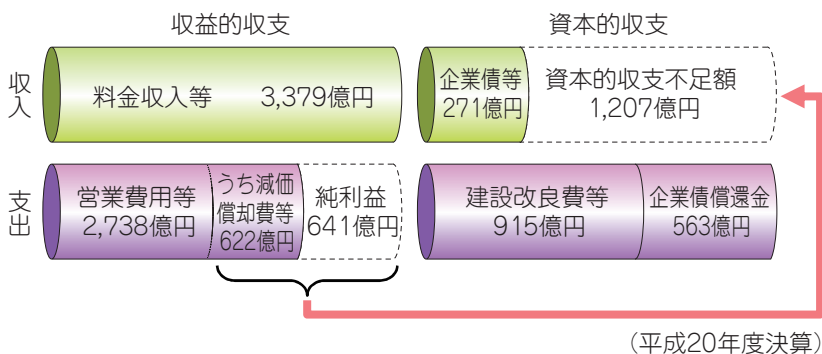
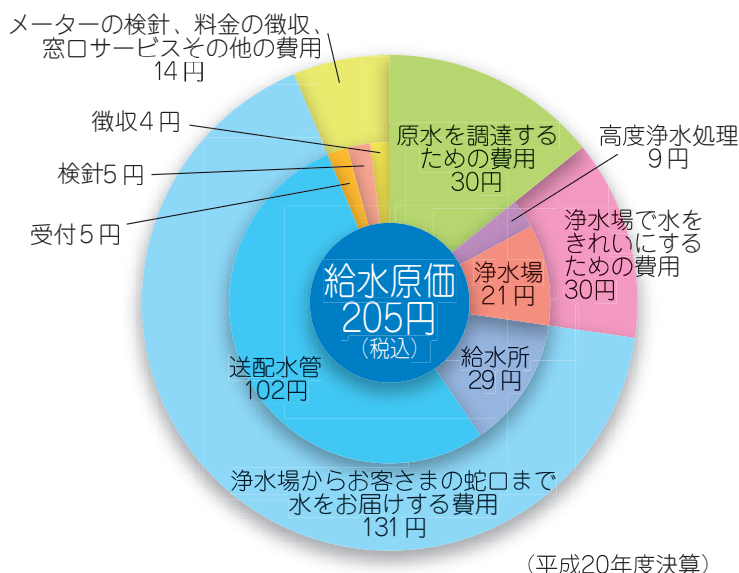
また、安定的な業務履行を確保するためには、水道局職員が現場の業務を経験することで、現場で培われる技術やノウハウなど、いわゆる「現場力」を身に付け、委託監理能力等を高めるとともに、監理団体の更なる人材育成を実施することが必要です。

多様な経営管理手法の活用

事業評価、独自の業務指標を活用した目標管理、環境会計やABC分析による経営分析、キャッシュフロー計算書作成など、他の自治体や水道事業体に先駆けて、様々な経営管理手法を導入してきました。

今後とも、お客さまへの説明責任を果たしていくため、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をしていく必要があります。

◆ ABC分析による給水原価（1m³あたり）の内訳 ◆



水道局では、水を供給するために経常的に必要な経費（収益的支出）のほか、将来にわたって水道サービスを提供していくための経費（建設改良費）などを料金原価に算入しています。

会計処理上生じる収益的収支の剰余金は、資本的収支の不足額に充当しています。

(1) 一体的事業運営体制の推進

① 一体的事業運営体制の強化

水道局では、公共性を確保しつつ、経営の一層の効率化を図るため、定型的な業務など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、水道事業における基幹的業務を水道局と監理団体が担う、一体的事業運営体制を順次構築しています。

これまで、監理団体に対する出資比率の引き上げや指導監督の徹底など、責任ある事業運営体制の構築に向けた取組を実施するとともに、監理団体への水道局職員の派遣などによる、履行能力の一層の向上を図ってきました。

今後、監理団体の業務範囲が拡大する中で、水道局が責任を持って監理団体の指導監督を実施していくため、一層の連携強化に努めるとともに、安定的な業務履行を確保するため、一体となった人材育成の取組を推進します。

水道局と監理団体の一層の連携強化

より責任ある指導監督体制の構築に向け、出資のあり方の検討や、経営指標の充実による目標管理の徹底などを行うとともに、経営者連絡会や実務レベル意見交換会等、情報を共有する機会を充実させ、より一層の連携強化を図ります。

監理団体と一体となった人材育成の推進

水道局研修への受入体制強化や監理団体との共同研修など、一体となった研修の実施や、水道局職員の「現場力」確保と監理団体社員の総合的な能力開発を目的とした人材交流など、水道局と監理団体の一体的な人材育成の取組を進めていきます。

効果

- 公共性を確保しつつ、より一層、効率的な経営を行うことができます。
- 水道局職員の委託監理能力や監理団体社員の業務履行能力などが向上し、より安定的に業務を行うことができます。

年次計画

運営体制の強化

22年度

23年度

24年度

順次実施

② 国際貢献の推進

これまで、JICA等を通じた研修生の受入や職員派遣、国際会議への参画等により、水道事業の技術・ノウハウを海外へ発信してきました。

今後は、漏水防止や水質管理等、水道局が持つ高い技術やノウハウを国内外の水道事業に役立てていくため、監理団体である東京水道サービス株式会社の豊富な経験と高い技術力を活用した国際貢献を実施していきます。

(再掲：36ページを参照)

～ 施設紹介 水道局の主な浄水場 ～



朝霞浄水場



金町浄水場



東村山浄水場



(2) 多様な経営管理手法の活用

① 業務指標を活用した目標管理

経営の一層の効率化を図るため、平成13年度から事業評価制度を導入するとともに、独自の業務指標を活用した目標管理を引き続き行っています。

また、社団法人日本水道協会が平成17年1月に策定した水道事業ガイドライン*などを活用し、達成状況を公表しています。(業務指標については3ページから4ページを参照)

引き続き、目標管理の徹底を図るため、業務指標の活用などを図っていきます。

効果

成果を重視した事業運営による、事業の着実な推進や経営の効率化、一層の透明性の向上を図ることができます。

年次計画

目標管理

22年度

23年度

24年度

順次実施

② 効果的な契約手法の導入

これまで、「東京都水道歴史館」及び「東京都水の科学館」では、運営業務委託を単年度契約により行ってきましたが、業務改善やコスト削減などのインセンティブが働きにくいといった課題がありました。

そこで、複数年契約の業務委託を導入し、コスト削減を目指します。また、案内業務中心の委託から施設全体の運営委託に範囲を拡大し、業務改善できる仕組みを設けることで、委託業務の質の向上など、効果的な施設の管理運営を目指します。

効果

お客さまサービスと効率性を向上させることができます。

年次計画

効果的な契約手法

22年度

23年度

24年度

順次実施

※ 水道事業ガイドライン

平成17年1月に、ISO（国際標準化機構）による水道サービスの国際規格化の流れを受け、社団法人日本水道協会が策定。「安心」、「安定」、「持続」、「環境」、「管理」及び「国際」の6つの分類による137の業務指標を設定

③ 資産の有効活用

施設の廃止等により生じた利活用可能な資産を、貴重な経営資源として^{とら}え、定期借地権^{※1}制度や共同ビル事業^{※2}など様々な手法を駆使し、資産の有効活用に取り組んでいます。

こうした取組を引き続き着実にやっていくため、外部の専門機関等による調査分析を行うなど、資産価値を最大限発揮させる、柔軟かつ効果的な利活用を推進していきます。

効果

💧 資産の有効活用により、水道財政に寄与します。

年次
計画

資産の有効活用

22年度

23年度

24年度

順次実施



※1 定期借地権

契約時にあらかじめ借地期間を定めて契約し、期間満了時に契約更新が認められない借地権

※2 共同ビル事業

土地所有者が土地の利用権を提供し、共同事業者が費用を負担して建物を建設、借地権相当額と建設費の割合に応じて、建物を共有する土地活用手法のことで、土地所有者は持分割合に応じた収益を得ることが可能

④ 外部の専門的意見の反映

社会経済状況の変化や都民ニーズの多様化など、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・研究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」を設置（平成14年2月）し、幅広い意見を求めています。

また、公共性と効率性を両立させた事業運営を目指し、弁護士、公認会計士及び民間企業経営層からなる「東京都水道局運営体制諮問委員会」を設置（平成18年10月）し、水道局の事業運営のあり方について、より専門的な意見を求めています。

今後とも、外部の専門的意見を経営に反映させていきます。



▲東京都水道事業経営問題研究会



▲東京都水道局運営体制諮問委員会

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。
- 公共性の発揮や一層の経営効率化を図ることができます。

年次計画

経営への反映

22年度

23年度

24年度

順次実施