

# 東京水道グループ経営基本方針

平成28年7月

水道局

# 目 次

<b>1</b>	<b>これまでの経過</b>	<b>P 1</b>
	(1) 都における監理団体活用の方針	P 1
	(2) 一体的事業運営体制の構築	P 1
	(3) 監理団体を活用した責任ある体制構築に向けた取組	P 2
<b>2</b>	<b>本方針策定の考え方</b>	<b>P 4</b>
	(1) 東京水道を取り巻く環境の変化	P 4
	(2) 策定の考え方	P 4
	(3) 本方針の位置づけ	P 5
<b>3</b>	<b>東京水道グループの経営理念</b>	<b>P 6</b>
<b>4</b>	<b>基本方針</b>	<b>P 6</b>
	(1) 事業運営上の役割分担	P 6
	(2) グループ経営の推進	P 7
<b>5</b>	<b>取組内容</b>	<b>P 7</b>
	方針① 当局・監理団体が共に目指すべき理念等を共有	P 7
	方針② 東京水道グループとしての的確な経営判断の推進	P 8
	方針③ 業務運営の更なる質の向上	P 9
	方針④ 東京水道グループ内の連携強化	P 9

# 1 これまでの経過

## (1) 都における監理団体活用の方針

都では、平成18年7月に「行財政改革実行プログラム」を策定し、不断の行財政改革に取り組む方針を明確化した。この中で、企画監理部門への経営資源の集中や業務実施部門の外部化など、公営企業改革の方向性が示された。こうした都全体の流れも受け、当局では、平成18年10月、公共性と効率性を両立させながら将来にわたり責任を持って事業運営を行うため、基幹的業務を当局と当局の所管する東京都監理団体（以下「監理団体」という。）が担う「一体的事業運営体制」構築の基本方針を策定した。

さらに都では、平成22年9月に「監理団体活用方針」を策定し、監理団体の位置付けを検証するとともに、その存在意義や活用の考え方を整理した上で、都施策推進において監理団体を一層活用していくこととした。

当局では、このような方針も受けて、監理団体の積極的な活用を進めるべく、業務移転を着実に実施してきた。

## (2) 一体的事業運営体制の構築

「一体的事業運営体制」基本方針では、定型業務をはじめ、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当局と監理団体が担うこととし、それぞれが担うべき役割とその考え方を整理した。

基幹的業務のうち、当局は、経営方針や施設整備計画の策定、重要な施設の維持管理、広域的な水運用など、水道事業運営の根幹にかかわる業務（コア業務）に特化することとした。

一方、監理団体は、それまでの当局との受委託の関係を脱し、民間事業者へ委託した業務の監督指導や施設の運転管理など、これまで民間委託がなじまないとされた業務等の事業運営上重要な業務（準コア業務）を担う事業者として明確に位置付け、局事業の補完・支援機能をより一層高めていくこととした。

こうした役割分担の下、当局は監理団体への業務移転を推進してきた。

具体的には、多摩地区の事務委託解消に伴う受け皿として、多摩地区の各市町職員約1,100人が担ってきた業務に関して、各市町からの段階的な移行に合わせ、監理団体において業務を受託してきた。さらに、浄水場等運転管理業務や、配水管の設計業務・工事監督業務、営業所業務など、この間、当局における様々な業務を監理団体に移転してきた。

### (3) 監理団体を活用した責任ある体制構築に向けた取組

「一体的事業運営体制」基本方針に基づき、監理団体を活用した責任ある事業運営体制の構築に向けて、当局では、次のとおり各種取組を行ってきた。

#### ア 出資比率の見直し及び株PUCの監理団体化

東京水道サービス株式会社及び株式会社PUCへの出資比率をそれぞれ過半数に引き上げるとともに株PUCについて、新たに監理団体として指定し、都の関与を強化した。

#### イ 監理団体に対する指導監督の徹底

##### (ア) 中期経営計画の策定

監理団体において、その存在意義や将来像を踏まえた中期経営計画の策定を行った。

##### (イ) 経営評価制度の実施

監理団体が目的や特性に応じて設定した年度目標に対して、その達成状況を評価するとともに、達成状況等を都民に対して公開する経営評価制度を毎年度実施してきた。

##### (ウ) 役員業績評価制度の実施

経営目標の達成状況に加え、経営改革へのリーダーシップや法令遵守の取組などを総合的に評価し、監理団体役員の報酬に反映する仕組みを毎年度運用してきた。

##### (エ) 監査制度の充実

監理団体の経理における信頼性及び透明性の向上に向け、会計参与を設置するとともに、監査法人による外部監査を導入してきた。

##### (オ) 情報公開の充実

情報公開に向けた監理団体の社内規程等を整備するとともに、契約情報をはじめとする情報公開に積極的に取り組んできた。

#### ウ 外部の意見の反映

一体的事業運営の仕組みづくりに対する外部の専門家からの助言、意見を経営に反映させるため、平成18年10月に「運営体制諮問委員会」を設置し、11回にわたり会議を開催した。当該委員会では、委員から基幹的業務の考え方や監理団体の経営への関与などの視点で助言をいただき、事業運営に反映させてきた。

また、当局や監理団体2社の業務実施上の課題等を報告し、専門的見地からチェックや助言・意見を得るため、仕組みづくりを目的とした当該委員会を廃止し、平成23年12月に新たに「運営体制専門家会議」を設置した。これまで5回にわたり会議を開催し、委員から監理団体と一体となった災害対応力の強化などの視点で意見をいただき、事業運営に反映させてきた。

エ 当局と監理団体との連携

責任ある執行体制の確立に向け、監理団体における業務の運営状況及び実施体制などについて、経営者連絡会等を通じ、当局及び監理団体との間での協議・調整を適宜実施してきた。

オ 現職派遣及び人材交流の拡大

監理団体における監督指導能力の確保及び円滑な業務移転に向けた履行能力の向上などを図る観点から、監理団体への現職派遣等を順次実施してきた。

## 2 本方針策定の考え方

### (1) 東京水道を取り巻く環境の変化

#### ア 監理団体等を含む「都政グループ」全体の執行力強化

都では、平成 27 年 3 月に「都庁 組織・人事改革ポリシー」を策定し、都庁の組織や人事に関する今後の基本姿勢や具体的な取組の方向について示した。

この中で、取組の方向として、監理団体等を含む「都政グループ」全体の執行力強化を掲げるとともに、監理団体を都政の一体的運営を担う「都政グループ」の一員と捉え、積極的に活用していく方針が打ち出された。

#### イ 水道事業を取り巻く状況

近年、東京水道の事業運営を取り巻く状況は大きく変化している。

今後、平成 30 年代に一斉に更新時期を迎える浄水場をはじめとした基幹施設の再構築を着実に進める必要があり、いわば「ネクストステージ」に入ったといえる。

また、首都直下地震の切迫性が指摘されるなど、水道を脅かす様々な脅威への備えに対し、万全を期していく必要がある。

さらに、様々な課題を抱える国内外の水道事業体への貢献など、将来を見据え、世界一の東京水道システムをさらに進化させ、発信していくための取組の推進が必要である。

#### ウ 東京水道を支える基盤を担う監理団体に求められる役割の増大

平成 18 年に策定した監理団体との「一体的事業運営体制」基本方針に沿って、監理団体へ準コア業務の移転を積極的に進めてきた結果、この 10 年余りの間で、監理団体に求められる役割が増大した。

#### エ 民間企業における状況の変化（会社法の改正）

平成 26 年の会社法改正に伴い、グループ企業全体において内部統制システムを整備することが新たに規定された。これにより、民間企業では、子会社を含めたグループ全体でコンプライアンス体制等を整備する取組が進んでいる。

### (2) 策定の考え方

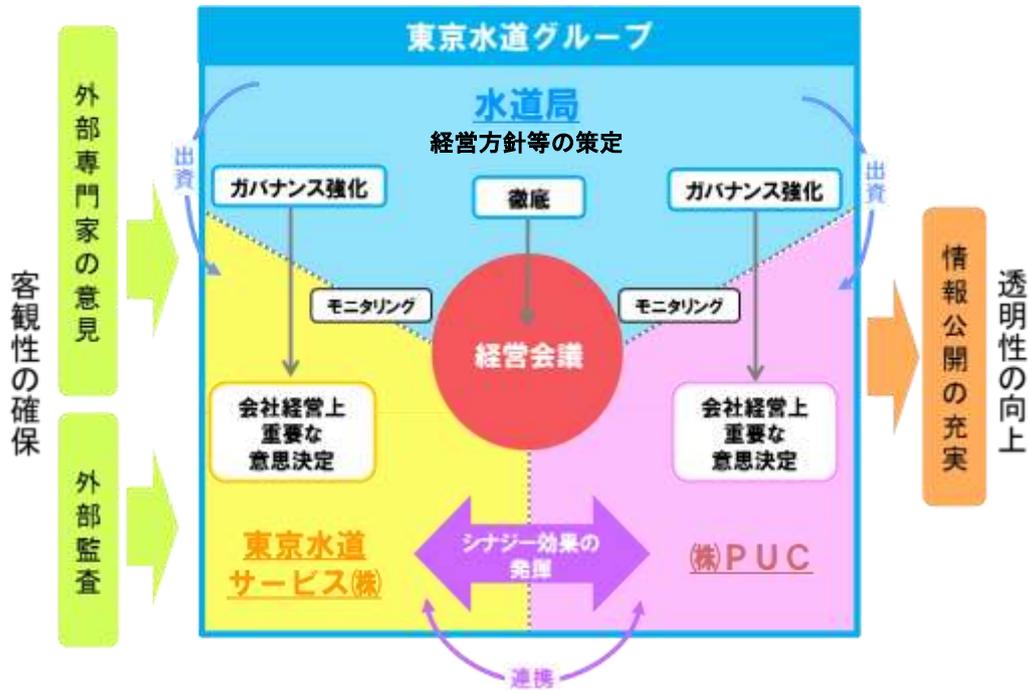
東京水道を取り巻く環境の変化に的確に対応していくには、当局及び監理団体がこれまで以上に一丸となって事業運営を推進していくことが必要である。

このため、当局では、平成 28 年 2 月に「東京水道経営プラン 2016」を策定し、これまで当局の指導・監督の下、監理団体がそれぞれの役割分担に従い、当局と連携して業務を実施してきた「一体的事業運営体制」を、当局及び監理団体がいわば一つの「事業体」として、統一的な経営戦略の下、相互に強みを発揮し有機的な連携を図りながら経営を担っていく「グループ経営」へと進化・発展させ、事業運営基盤の一層の強化を図ることとした。

こうした考えに基づき、当局及び監理団体による東京水道グループ全体の経営理念を

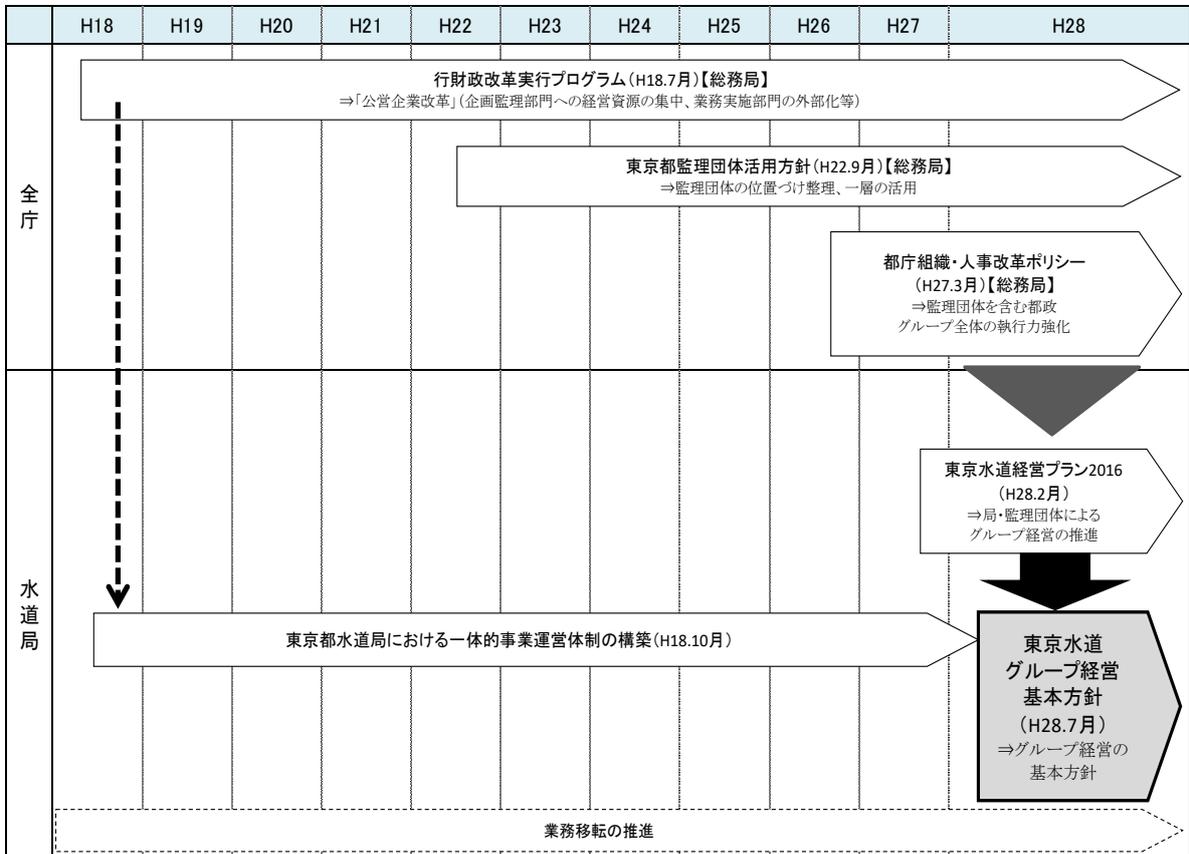
明確化するとともに、今後目指すべき方向やそのための具体的取組を定め、グループ経営を推進するため、本基本方針を策定する。

(参考 グループ経営 (イメージ図))



### (3) 本方針の位置づけ

都における各種方針等との関連性は次のとおりである。



### 3 東京水道グループの経営理念

東京水道グループは、根源的使命である「安全でおいしい高品質な水の安定供給」を実現するとともに、危機管理に万全を期し、国内外水道事業者への貢献など、将来を見据えた取組を推進していくため、グループ全体の総合力を発揮して取り組んでいく。

### 4 基本方針

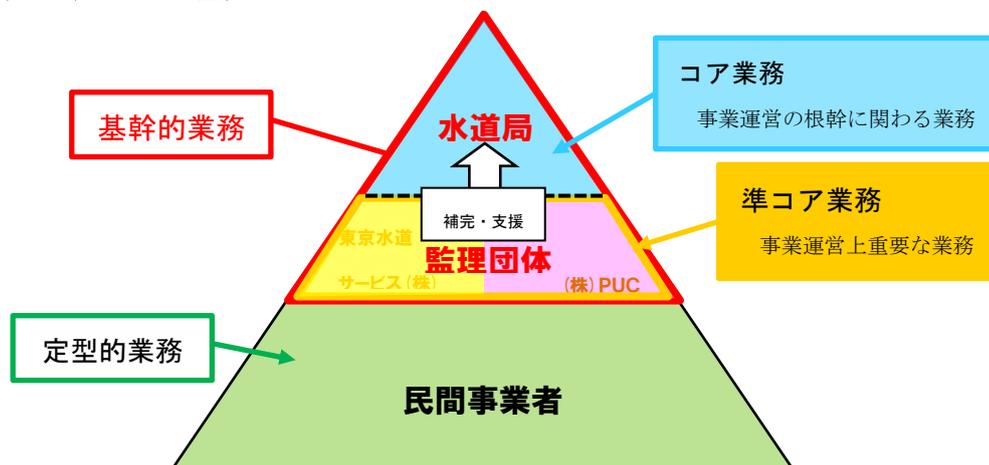
東京水道グループは、3に掲げるグループ経営理念の実現に向け、以下に掲げる方針に基づき、グループ経営を推進していく。

#### (1) 事業運営上の役割分担

水道事業における公共性の確保と効率性の発揮の観点から、引き続き、基幹的業務については、水道事業運営の根幹にかかわる業務を当局が実施し、事業運営上重要な業務を監理団体が担っていく。さらに、民間に委ねられる業務は、可能な限り民間事業者に委託していく。

こうした考え方にに基づき、今後も、監理団体への業務移転を着実に推進していく。

<役割分担（イメージ図）>



<主な業務>

区分	内容
水道局 (コア業務)	経営方針や施設整備計画の策定、水質管理、重要な施設の維持管理、広域的な水運用 など
監理団体 (準コア業務)	民間事業者に委託した業務の監督指導、施設の運転管理及び維持点検、総合受付 など
民間事業者 (定型的業務)	請負工事(設備工事、管工事等)、水道メータ検針 など

注 役割分担は社会経済状況の変化等を踏まえ、不断の見直しを行っていく。

## (2) グループ経営の推進

### 方針① 当局・監理団体が共に目指すべき理念等を共有

東京水道グループが一体となった経営を進めていくには、グループ全体における事業実施上の課題や今後の方向性等に関して共通の認識を持った上で、当局・監理団体がそれぞれの事業運営を進めていく必要がある。このため、当局及び監理団体において、グループ全体の経営方針等を浸透・徹底させる取組を推進し、グループ全体が目指すべき理念等の共有を図っていく。

### 方針② 東京水道グループとしての的確な経営判断の促進

監理団体における業務遂行に当たっては、東京水道グループ全体の理念等を十分に把握・認識した上で、個々の意思決定を適切に行っていく必要がある。このため、特に会社経営上重要な意思決定等に対して、監理団体に対する当局によるガバナンスを強化し、グループとしての的確な経営判断を促進していく。

### 方針③ 業務運営の更なる質の向上

東京水道グループにおいて、安定的な事業運営を行っていくには、都民に対する説明責任の視点も踏まえつつ、グループ全体で法令遵守に向けた体制整備等を図っていく必要がある。このため、コンプライアンスの徹底のほか、情報公開の充実による透明性の向上、外部委員を構成員とした専門家会議の実施等による客観性の確保に向けた取組を推進し、グループ全体における業務運営の更なる質の向上を図っていく。

### 方針④ 東京水道グループ内の連携強化

東京水道を取り巻く様々な課題の解決に向けては、当局及び監理団体が有機的に連携し、それぞれの能力を最大限に発揮することで、グループ全体としての総力を結集させていくことが必要である。このため、人材（財）の相互交流や一体となった研修の実施など、当局及び監理団体が連携して人材（財）の確保・育成に取り組むとともに、グループ内においてシナジー効果発揮等に向けた取組を推進し、グループ内の一層の連携強化を進めていく。

## 5 取組内容

### 方針① 当局・監理団体が共に目指すべき理念等を共有

(具体的取組)

#### ・グループ経営戦略会議の設置（新規）

東京水道グループ全体の経営戦略等の意思決定や、グループ全体の理念・経営方針等の共有を行うため、当局の局長及び監理団体の社長等を構成員とした「グループ経営戦

略会議」を新たに設置する。

**・執行調整会議の設置（新規）**

監理団体において、取締役会と別に、計画の執行状況、決算、プロジェクト別原価管理等の定例報告に加え、社の重要事項（新規事業、社の中長期的課題等）を審議する「執行調整会議」を新たに設置する。取締役の他、議題に関連する局又は監理団体の部長等を構成員とする。

**・監理団体中期経営計画、年間計画の策定（新規）**

監理団体において、東京水道グループ全体の理念・経営方針等を踏まえた中期経営計画及び同計画に基づく年間計画を策定することで、経営環境の変化に柔軟に対応していく。

**方針② 東京水道グループとしての的確な経営判断の促進**

（具体的取組）

**・執行調整会議の設置（新規）【再掲】**

方針①参照

**・現職都職員の取締役の増員（新規）**

監理団体の会社経営上重要な意思決定等に対するガバナンスを強化していくため、監理団体における現職都職員による取締役を増員する。

**・議決権比率の見直し（新規）**

監理団体の会社経営上重要な意思決定等に対するガバナンスを強化していくため、監理団体における当局の議決権比率を2／3以上に引き上げる。

**・経営評価制度の実施**

監理団体の経営状況を的確に把握するとともに、これを適正に評価し、監理団体の自律的経営を促進していくため、東京都監理団体指導監督要綱に基づき、毎年度の経営目標の達成度を評価する経営評価制度を適切に運用していく。

**・役員業績評価制度の実施**

監理団体の自律的経営及び経営改善の促進に資するため、東京都監理団体指導監督要綱に基づき、監理団体役員の業績を的確に把握した上で適正に評価し、その評価結果を役員報酬等に反映させる役員業績評価制度を適切に運用していく。

## 方針③ 業務運営の更なる質の向上

(具体的取組)

### ・コンプライアンス推進会議の設置（新規）

東京水道グループ全体におけるコンプライアンスの徹底に向け、「東京水道グループ行動基準」の策定や、監理団体における年度毎の行動計画の策定及びその進捗管理を行っていくため、当局の局長及び監理団体の社長等を構成員とした「コンプライアンス推進会議」を新たに設置する。

なお、報告団体である東京都市開発株式会社及び水道マッピングシステム株式会社も同会議の構成員とし、それぞれの会社における年度毎の行動計画の進捗管理を行っていく。

### ・グループ全体の経営情報等の公表（新規）

経営の透明性の一層の向上に向け、監理団体において契約情報をはじめとした幅広い範囲での情報公開を積極的に行うほか、東京水道グループ全体における財務情報や事業動向等の経営情報の一体的な公表を進めていく。

### ・監理団体における外部監査の実施

監理団体において、専門的な視点を踏まえた適正な会計処理及び事業遂行を図っていくため、監査法人等による外部監査を実施する。

### ・運営体制専門家会議の実施

一層の経営効率化や公共性を発揮させるため、外部の意見を経営に反映することを目的に東京都水道局運営体制専門家会議を実施する。

## 方針④ 東京水道グループ内の連携強化

(具体的取組)

### ・危機管理、国内外貢献、発信強化における連携（新規）

危機管理体制の整備、国内外水道事業体への貢献、東京水道の情報発信への対応など、東京水道グループが一体となって取り組むべき課題の解決に向け、当局及び監理団体が一層連携した取組を進めていく。

### ・人材（財）の確保・育成（新規）

当局及び監理団体間における人材（財）の相互交流や、当局及び監理団体が一体となった研修の実施など、東京水道グループが一体となって、水道事業を支える人材（財）の確保・育成に向けた取組を進めていく。

**・共同購入等の実施（新規）**

監理団体間における物資調達等の共同実施等を検討し、実施するなど、東京水道グループ全体のシナジー効果の発揮に向けた取組を進めていく。

注 具体的取組については、上記の他、必要に応じて追加して実施していく。

注 平成18年10月3日に方針決定した「東京都水道局における一体的事業運営体制の構築について」は、本方針策定に伴い廃止する。