

東京都下水道サービス株式会社

経営改革プラン改訂版（2020 年度）

～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。

1. 経営情報

1 基礎情報

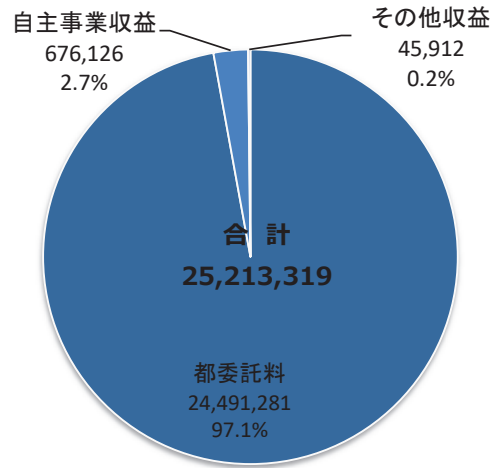
令和元年8月1日現在

団体名	東京都下水道サービス株式会社		
所管局	下水道局		
設立年月日	昭和59年8月1日		
設立後の主な沿革	昭和59年10月 汚泥処理業務開始 平成16年4月 下水道事務所出張所業務開始 平成20年4月 水処理施設保全管理業務開始 平成21年4月 下水道研修センター業務開始		
所在地	東京都千代田区大手町2-6-2 日本ビル		
発行株式数	2,000	株	資本金 100,000 千円
都持株数	1,000	株	
都持株比率	50.0	%	
他の出資団体の持株数	一般社団法人東京下水道設備協会		370 株
	損害保険ジャパン日本興亜株式会社		120 株
	明治安田生命保険相互会社		120 株
	その他 5 団体		390 株
その他資産	なし		
役職員数			
常勤役員数	3 人	(うち都派遣職員 1 人、 都退職者 2 人)	
常勤職員数	788 人	(うち都派遣職員 247 人、 都退職者 227 人)	
非常勤職員数	148 人		
団体の使命	○ 東京都の下水道事業を支える 東京下水道のグループの一員として、都の下水道事業を補完・代行し、下水道局との一体的な事業運営により、公共性の確保を図るとともに、連携をより一層強化し、安全性と信頼性を確保しつつ、効率的な事業展開に努め、下水道サービスの維持向上を目指す。 ○ 技術力向上と下水道事業への貢献 現場力を駆使し、事業を遂行するための総合的な技術力の向上に努め、その成果を下水道局にフィードバックするとともに、関連企業等への技術支援を通じて、下水道界全体の活性化や技術力向上に貢献する。 ○ 技術継承と人材育成 下水道事業を確実かつ安定的に運営していくため、これまで培った技術やノウハウを次世代へ確実に継承すべく、人材の確保と育成に努める。		
事業概要	1. 下水道管路関連事業 下水道事務所出張所業務、建設発生土改良業務、下水道台帳情報システム業務、光ファイバーネットワーク管理業務、積算システム関連業務、工事監督補助業務、緊急処理受付業務、排水設備調査業務、保守管理立会業務 2. 水処理関連事業 水処理施設保全管理業務、ポンプ所施設保全管理業務、再生水業務、水質試験業務 3. 汚泥処理関連事業 汚泥処理業務、汚泥炭化施設運転管理業務、粒度調整灰製造・販売業務 4. 調査研究及び研修事業、国際展開事業 下水道新技術調査・研究業務、下水道研修センター業務、国際展開業務 5. その他の事業		

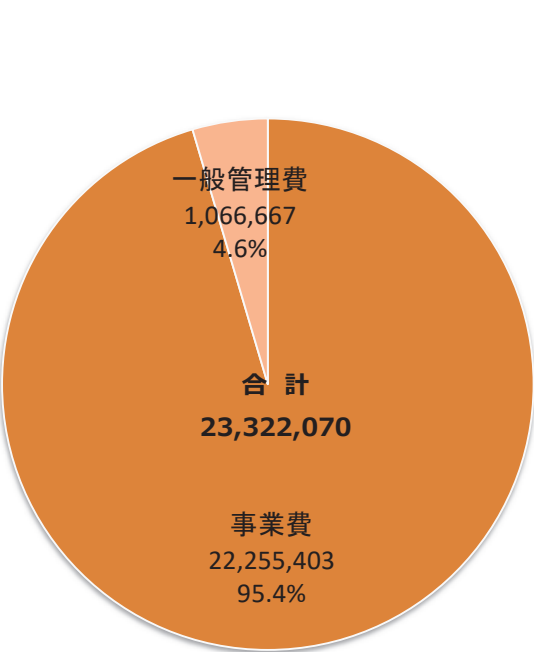
主要事業全体像 (平成30年度決算) (単位:千円)	区 分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合
	事業全体	25,213,319	100%	23,322,070	100%
	下水道管路関連事業	7,837,690	31.1%	6,581,508	28.2%
	水処理関連事業	10,316,492	40.9%	9,659,254	41.4%
	汚泥処理関連事業	5,693,348	22.6%	5,444,574	23.3%
	調査研究及び研修、国際展開事業	1,031,079	4.1%	1,321,466	5.7%
	その他事業	334,710	1.3%	315,268	1.4%

平成30年度 決算情報

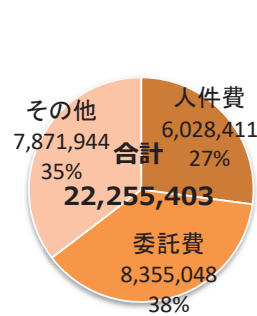
売上高内訳(単位:千円)



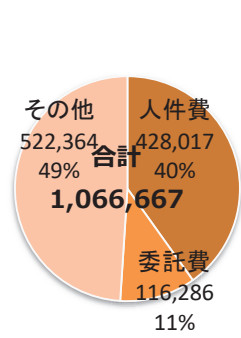
事業費用内訳(単位:千円)



事業費内訳(単位:千円)



一般管理費内訳(単位:千円)

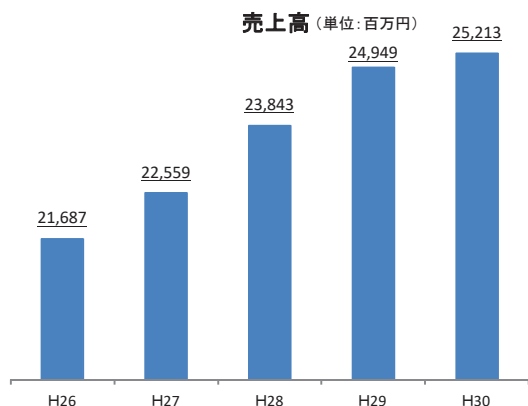


※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2 平成26年度以降の事業実施状況

《「売上高」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析》

2-1 売上高から見る事業動向

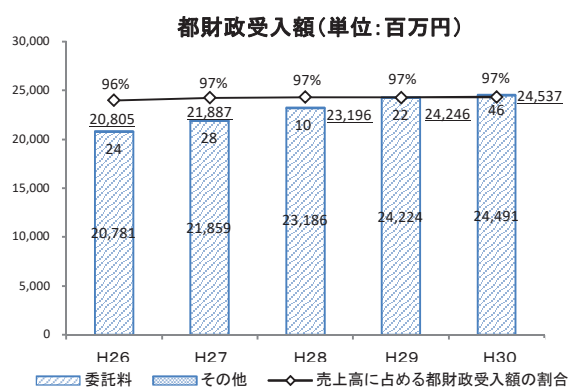


- ・平成26年度から平成30年度までを見ると、売上高は年々増加している。
- ・主な増加要因は、都下水道局からの受託事業の拡大による。

【新規受託業務 (H26～)】

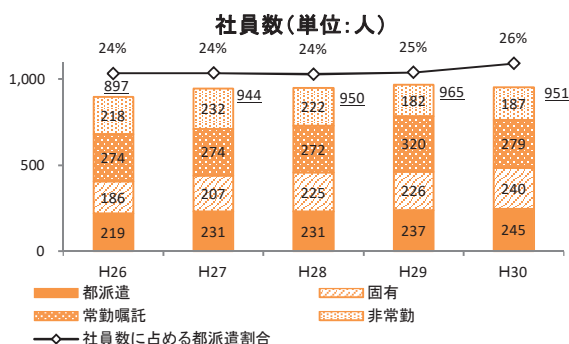
- H26…工事監督補助 (南部)
- H27…荒川出張所
- H28…森ヶ崎水再生センター (西) 保全管理
- H29…新宿出張所、中部・南部ポンプ所保全管理

2-2 都財政受入額の推移から見る都施策との連動性



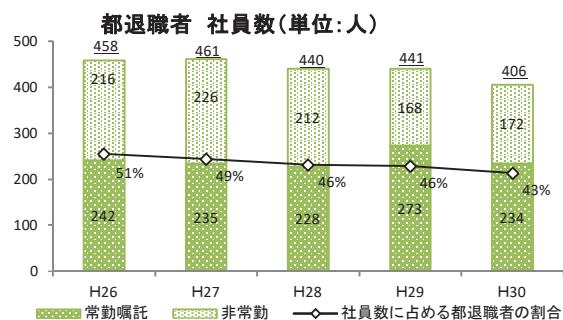
- ・都財政受入額は、都からの委託料であり、売上高の97%を占めている。
- ・受託事業の増加により、都からの委託料が年々増加している。
- ・都からの補助金は受けていない。

2-3 職員数の推移から見る経営状況



- ・社員数は、事業規模の拡大により増加傾向にある。
- ・都派遣社員数は、事業規模の拡大により増加傾向にあるが、全社員に占める構成比はほぼ横ばいで推移している。
- ・固有社員数は、採用活動の取組強化等により年々増加している。
- ・常勤嘱託社員数は、年により増減が生じているが、ほぼ横ばいとなっている。
- ・非常勤社員数は、減少傾向にある。

- ・都退職者数は減少傾向にあり、社員数に占める割合も年々減少している。



- ・都派遣社員は、局の下水道事業との一体性の確保、業務の確実・公正な執行、業務委託の工夫やノウハウ等の知見を局事業に反映させるための技術習得の役割を担っている。
- ・都退職者は、局の下水道事業との一体性の確保、業務の確実・公正な執行、若手への技術継承の役割を担っている。

3 主要事業分野に関する分析

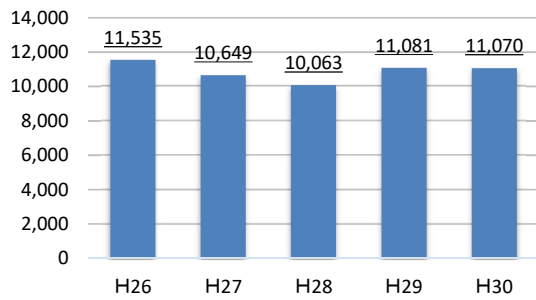
(1/4)

事業分野		下水道管路関連事業																															
事業概要		・管路施設の調査・補修、予防保全による機能の維持、巡視・点検、故障処理等の維持管理業務(平成30年度時点:22区) ・下水道受付センターによる平日夜間、休日におけるお客さまからの電話対応 ・排水設備の施工状況の調査 ・光ファイバーケーブル施設保守管理、情報ネットワーク施設保守管理 ・下水道台帳情報システムの保守管理、データ更新 ・下水道局から提示された設計図及び資料等に基づく設計書の作成、設計コンサルタントへの指導 ・下水道局新積算システムの保守管理、設計基準・単価の改定 ・管きよ再構築工事等における安全管理、現場立会、地元調整等の工事監督補助業務 ・下水道工事発生土から改良土を生産する中川建設発生土改良プラントの運転管理																															
各指標に基づく分析																																	
売上高	下水道管路関連事業における売上高 (単位:百万円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>都財政受入額以外 (百万円)</th><th>都委託料 (百万円)</th><th>収益に占める都財政割合 (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>6,300</td><td>91</td><td>99%</td></tr><tr><td>H27</td><td>7,030</td><td>71</td><td>99%</td></tr><tr><td>H28</td><td>7,411</td><td>69</td><td>99%</td></tr><tr><td>H29</td><td>7,704</td><td>74</td><td>99%</td></tr><tr><td>H30</td><td>7,770</td><td>68</td><td>99%</td></tr></tbody></table>		年度	都財政受入額以外 (百万円)	都委託料 (百万円)	収益に占める都財政割合 (%)	H26	6,300	91	99%	H27	7,030	71	99%	H28	7,411	69	99%	H29	7,704	74	99%	H30	7,770	68	99%	・下水道局からの受託事業がほぼ100%であり、都施策との連動性が極めて高い事業である。 ・売上高は、局受託事業の増加により年々増加している。 【新規受託箇所(H26～)】 - H26…工事監督補助(南部) - H27…荒川出張所 - H29…新宿出張所						
	年度	都財政受入額以外 (百万円)	都委託料 (百万円)	収益に占める都財政割合 (%)																													
H26	6,300	91	99%																														
H27	7,030	71	99%																														
H28	7,411	69	99%																														
H29	7,704	74	99%																														
H30	7,770	68	99%																														
事業費用	下水道管路関連事業における費用 (単位:百万円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>人件費 (百万円)</th><th>外注費 (百万円)</th><th>その他 (百万円)</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>2,318</td><td>2,322</td><td>802</td></tr><tr><td>H27</td><td>2,631</td><td>2,513</td><td>859</td></tr><tr><td>H28</td><td>2,691</td><td>2,517</td><td>892</td></tr><tr><td>H29</td><td>2,878</td><td>2,523</td><td>735</td></tr><tr><td>H30</td><td>2,845</td><td>2,595</td><td>785</td></tr></tbody></table>		年度	人件費 (百万円)	外注費 (百万円)	その他 (百万円)	H26	2,318	2,322	802	H27	2,631	2,513	859	H28	2,691	2,517	892	H29	2,878	2,523	735	H30	2,845	2,595	785	・事業費は、事業規模の拡大により、年々増加している。 ・直営で実施している業務は、巡視点検計画の作成、補修工事や調査の設計資料作成と工事監督補助、局や公的機関との調整業務など行政的な判断が必要な業務である。 ・外注している業務は、現場立会時の作業補助やシステムへのデータ入力作業など、管路管理業務における定型的業務である。						
	年度	人件費 (百万円)	外注費 (百万円)	その他 (百万円)																													
H26	2,318	2,322	802																														
H27	2,631	2,513	859																														
H28	2,691	2,517	892																														
H29	2,878	2,523	735																														
H30	2,845	2,595	785																														
再委託費	再委託費 (単位:百万円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>再委託費 (百万円)</th><th>事業費に占める再委託割合 (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>2,274</td><td>42%</td></tr><tr><td>H27</td><td>2,426</td><td>40%</td></tr><tr><td>H28</td><td>2,438</td><td>40%</td></tr><tr><td>H29</td><td>2,512</td><td>41%</td></tr><tr><td>H30</td><td>2,594</td><td>42%</td></tr></tbody></table>		年度	再委託費 (百万円)	事業費に占める再委託割合 (%)	H26	2,274	42%	H27	2,426	40%	H28	2,438	40%	H29	2,512	41%	H30	2,594	42%	・再委託費は事業規模の拡大により年々増加しているが、再委託の割合は、ほぼ横ばいとなっている。 ・主な再委託業務は、現場立会時の作業補助やシステムへのデータ入力作業など、管路管理業務における定型的業務である。これら定型的業務については、民間事業者を活用することで事業の効率化を図っている。 ・再委託にあたって、現場で作業を行う際に行政的な判断が必要となる業務、受託業者との調整、受託業者の業務の確認、受託業者への必要な指示、23区全体を通しての調整、局との調整業務などについては、当社が実施している。												
	年度	再委託費 (百万円)	事業費に占める再委託割合 (%)																														
H26	2,274	42%																															
H27	2,426	40%																															
H28	2,438	40%																															
H29	2,512	41%																															
H30	2,594	42%																															
社員構成	社員構成 (単位:人) <table><thead><tr><th>年度</th><th>非常勤 (人)</th><th>常勤嘱託 (人)</th><th>固有 (人)</th><th>都派遣 (人)</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>161</td><td>98</td><td>83</td><td>75</td></tr><tr><td>H27</td><td>164</td><td>111</td><td>96</td><td>83</td></tr><tr><td>H28</td><td>152</td><td>120</td><td>103</td><td>82</td></tr><tr><td>H29</td><td>128</td><td>121</td><td>108</td><td>88</td></tr><tr><td>H30</td><td>127</td><td>120</td><td>109</td><td>88</td></tr></tbody></table>		年度	非常勤 (人)	常勤嘱託 (人)	固有 (人)	都派遣 (人)	H26	161	98	83	75	H27	164	111	96	83	H28	152	120	103	82	H29	128	121	108	88	H30	127	120	109	88	・社員数は、事業規模の拡大により若干増加傾向にあるが、ここ2年間は横ばいとなっている。 ・従事している社員は、技術系(土木職)である。 ・都派遣社員の割合はほぼ横ばいであるが、若手の都派遣社員も配置されており、技術継承の取組を行っている。 ・固有社員の採用を進めるとともに、技術継承に取り組んでいる。 ・都退職者を中心とした常勤嘱託社員、非常勤社員の割合が比較的高く、長年の経験を活かして業務を行うとともに、若手社員への技術継承の役割を担っている。
	年度	非常勤 (人)	常勤嘱託 (人)	固有 (人)	都派遣 (人)																												
H26	161	98	83	75																													
H27	164	111	96	83																													
H28	152	120	103	82																													
H29	128	121	108	88																													
H30	127	120	109	88																													

主な事業成果

事業成果①

故障処理対応件数(件)

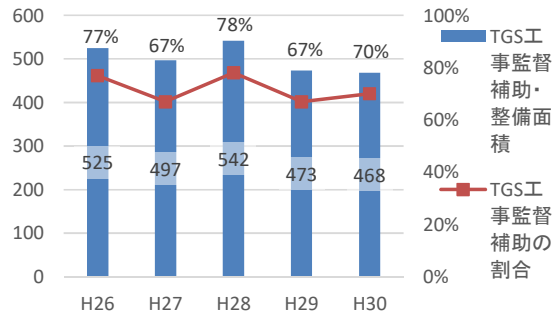


・下水道管のつまりやマンホール蓋等の破損やガタツキ、臭気など下水道に関するお客さまからの要望、問い合わせ等に対して、TGSでは蓄積された下水道事業の経験とノウハウを活かして迅速に対応を行っている。

・TGSが故障処理対応を行った件数は、年間で1万件を超えており、機動力を発揮して下水道管の機能を常に良好に保持することで、お客さまの安全を確保し、安心して快適な下水道サービスの提供に貢献している。

事業成果②

管渠再構築整備面積・工事監督補助業務



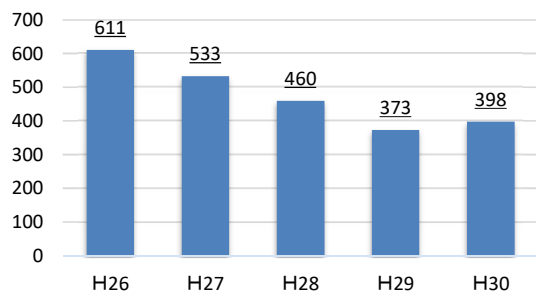
・下水道局「経営計画2016」において、老朽化した下水道管の再構築のスピードアップが図られており、TGSでは、局と連携し工事監督補助業務を行っている。

・工事監督補助業務の実施に当たっては、各種調査、工事受注者への指導・調整、施工計画書の精査、関係行政機関との調整を、豊富な経験とノウハウを活かして確実に実施することで、品質管理、安全管理、工程管理等を適正に実施している。

・TGSが工事監督補助業務に関わった管きょ再構築整備面積は、この5年間で2,505haとなっており、事業の進展に貢献している。

事業成果③

区部における道路陥没件数(件)



・区部における道路陥没件数は、下水道管の再構築の取組や、道路陥没原因の約7割を占める取付管を衝撃に強い硬質塩化ビニル管に取り替える等の取組により、5年間で約4割減少させた。

・TGSでは、工事監督補助業務等により管きょ再構築の取組に貢献するとともに、出張所業務において道路陥没対策重点地区における取付管の硬質塩化ビニル管への取り替え工事等を局と連携して行い、道路陥没件数の減少に貢献している。

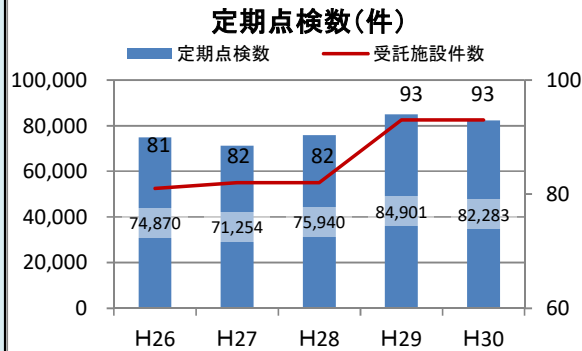
3 主要事業分野に関する分析

(2/4)

事業分野	水処理関連事業																																					
事業概要	・水再生センター、ポンプ所の各種設備の点検、簡易な修繕、異常発生時の応急対応等の保安全管理業務(平成30年度時点:12センター、81ポンプ所) ・水再生センターの反応槽・汚泥処理施設等の水質・汚泥試験業務 ・芝浦、有明、落合の各水再生センター、新宿副都心水リサイクルセンターの再生水施設の運転管理、保安全管理、水質管理																																					
各指標に基づく分析																																						
売上高	水処理関連事業における売上高 (単位:百万円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>売上高 (百万円)</th><th>都委託料 (百万円)</th><th>収益に占める都財政割合 (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>8,369</td><td>8,369</td><td>100%</td></tr><tr><td>H27</td><td>8,443</td><td>8,443</td><td>100%</td></tr><tr><td>H28</td><td>9,205</td><td>9,205</td><td>100%</td></tr><tr><td>H29</td><td>9,954</td><td>9,954</td><td>100%</td></tr><tr><td>H30</td><td>10,316</td><td>10,316</td><td>100%</td></tr></tbody></table>	年度	売上高 (百万円)	都委託料 (百万円)	収益に占める都財政割合 (%)	H26	8,369	8,369	100%	H27	8,443	8,443	100%	H28	9,205	9,205	100%	H29	9,954	9,954	100%	H30	10,316	10,316	100%	・下水道局からの受託事業が100%であり、都施策との連動性が極めて高い事業である。 ・売上高は、局受託事業の増加により年々増加している。 【新規受託業務(H26～)】 H28…森ヶ崎水再生センター(西)保安全管理 H29…中部・南部ポンプ所保安全管理												
年度	売上高 (百万円)	都委託料 (百万円)	収益に占める都財政割合 (%)																																			
H26	8,369	8,369	100%																																			
H27	8,443	8,443	100%																																			
H28	9,205	9,205	100%																																			
H29	9,954	9,954	100%																																			
H30	10,316	10,316	100%																																			
事業費用	水処理関連事業における事業費用 (単位:百万円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>事業費用 (百万円)</th><th>人件費 (百万円)</th><th>外注費 (百万円)</th><th>その他 (百万円)</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>7,289</td><td>1,740</td><td>4,153</td><td>1,396</td></tr><tr><td>H27</td><td>7,950</td><td>1,848</td><td>4,519</td><td>1,583</td></tr><tr><td>H28</td><td>7,985</td><td>1,885</td><td>4,536</td><td>1,564</td></tr><tr><td>H29</td><td>8,552</td><td>1,947</td><td>4,943</td><td>1,662</td></tr><tr><td>H30</td><td>9,146</td><td>1,971</td><td>5,482</td><td>1,693</td></tr></tbody></table>	年度	事業費用 (百万円)	人件費 (百万円)	外注費 (百万円)	その他 (百万円)	H26	7,289	1,740	4,153	1,396	H27	7,950	1,848	4,519	1,583	H28	7,985	1,885	4,536	1,564	H29	8,552	1,947	4,943	1,662	H30	9,146	1,971	5,482	1,693	・事業費は、事業規模の拡大により、年々増加している。 ・直営で実施している業務は、点検計画の作成、日常点検・定期点検の実施、機器のデータ管理、直営修繕の実施、局との調整業務、施設全体の調整業務などである。 ・点検作業のうち、製造メーカー等の固有の知識やノウハウが必要なものを再委託している。 ・外注している業務は、専門業者への機器の保守点検や、機器が故障した際の簡易修繕(250万円以下)である。						
年度	事業費用 (百万円)	人件費 (百万円)	外注費 (百万円)	その他 (百万円)																																		
H26	7,289	1,740	4,153	1,396																																		
H27	7,950	1,848	4,519	1,583																																		
H28	7,985	1,885	4,536	1,564																																		
H29	8,552	1,947	4,943	1,662																																		
H30	9,146	1,971	5,482	1,693																																		
再委託費	再委託費 (単位:百万円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>再委託費 (百万円)</th><th>事業費に占める再委託割合 (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>3,053</td><td>42%</td></tr><tr><td>H27</td><td>3,340</td><td>42%</td></tr><tr><td>H28</td><td>3,588</td><td>45%</td></tr><tr><td>H29</td><td>3,918</td><td>46%</td></tr><tr><td>H30</td><td>4,504</td><td>49%</td></tr></tbody></table>	年度	再委託費 (百万円)	事業費に占める再委託割合 (%)	H26	3,053	42%	H27	3,340	42%	H28	3,588	45%	H29	3,918	46%	H30	4,504	49%	・再委託費は、事業規模の拡大により年々増加しており、再委託の割合も増加傾向にある。 ・主な再委託業務は、専門業者への機器の保守点検などである。 ・点検作業のうち、製造メーカー等の固有の知識やノウハウが必要なものを再委託している。 ・再委託にあたって、受託業者との調整、受託業者への必要な指示、点検結果の確認や分析、点検結果を受けて局と調整を行う業務、施設全体の調整業務などについては、当社が実施している。																		
年度	再委託費 (百万円)	事業費に占める再委託割合 (%)																																				
H26	3,053	42%																																				
H27	3,340	42%																																				
H28	3,588	45%																																				
H29	3,918	46%																																				
H30	4,504	49%																																				
社員構成	社員構成 (単位:人) <table><thead><tr><th>年度</th><th>社員数 (人)</th><th>都派遣 (人)</th><th>常勤嘱託 (人)</th><th>非常勤 (人)</th><th>都派遣に占める都派遣の割合 (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>267</td><td>80</td><td>88</td><td>41</td><td>30%</td></tr><tr><td>H27</td><td>271</td><td>82</td><td>80</td><td>45</td><td>30%</td></tr><tr><td>H28</td><td>277</td><td>84</td><td>75</td><td>46</td><td>30%</td></tr><tr><td>H29</td><td>282</td><td>92</td><td>85</td><td>34</td><td>33%</td></tr><tr><td>H30</td><td>281</td><td>92</td><td>85</td><td>33</td><td>33%</td></tr></tbody></table>	年度	社員数 (人)	都派遣 (人)	常勤嘱託 (人)	非常勤 (人)	都派遣に占める都派遣の割合 (%)	H26	267	80	88	41	30%	H27	271	82	80	45	30%	H28	277	84	75	46	30%	H29	282	92	85	34	33%	H30	281	92	85	33	33%	・社員数は、事業規模の拡大により増加傾向にある。 ・従事している社員は、技術系(設備職・環境検査職)である。 ・都派遣社員の比率はほぼ横ばいであるが、若手の都派遣社員も配置されており、技術継承の取組を行っている。 ・固有社員の採用を進めるとともに、技術継承に取り組んでいる。 ・都退職者を中心とした常勤嘱託社員と非常勤社員の合計は、減少傾向にあり、若手社員への技術継承が急務となっている。
年度	社員数 (人)	都派遣 (人)	常勤嘱託 (人)	非常勤 (人)	都派遣に占める都派遣の割合 (%)																																	
H26	267	80	88	41	30%																																	
H27	271	82	80	45	30%																																	
H28	277	84	75	46	30%																																	
H29	282	92	85	34	33%																																	
H30	281	92	85	33	33%																																	

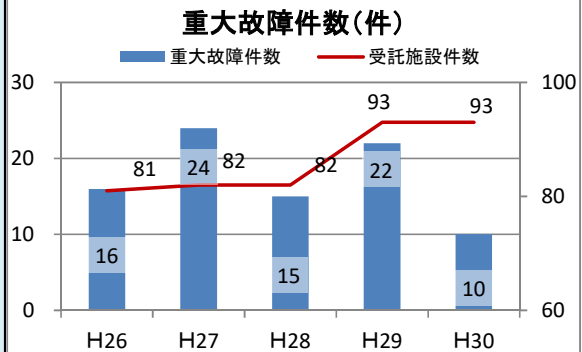
主な事業成果

事業成果①



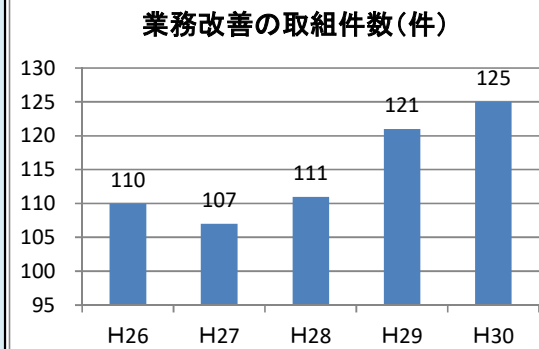
- ・設備の異常を事前に察知するためにも定期点検は重要であり、設備の重要性を考慮し計画的に実施している。
- ・点検結果により簡易修繕などの対応を速やかに行っていると共に、設備の劣化状況を分析し、下水道局へ補修・改良工事内容の提案をしている。

事業成果②



- ・重大故障とは、下水処理施設の主要設備であるポンプ設備や送風機設備などの故障を言う。
- ・これらの設備については、故障等不測の事態にも対応するため、予備機が設置されている。平成30年度においても重大故障は発生したものの、万全に保全管理した予備機を活用することにより、下水処理機能を確保した。
- ・予防保全や異常予知などを踏まえた、計画的かつ効率的な保全点検業務を継続的に実施した結果、重大故障件数が昨年度と比較して55%減少することができ、施設の安定稼働に貢献することができた。

事業成果③



- ・監理団体改革の取組により、業務改善の意識がより浸透し、取組件数は前年度より3%増加した。
- ・この情報を共有し社内での水平展開を図り、水処理施設の保全業務の質の向上を図っている。

3 主要事業分野に関する分析

(3/4)

事業分野	汚泥処理関連事業																																					
事業概要	・葛西、みやぎ、新河岸、森ヶ崎の各水再生センター及び南部、東部スラッジプラントの汚泥処理施設の運転管理、保全管理、異常発生時の緊急対応、高分子凝集剤等の薬剤の調達管理等の業務 ・粒度調整灰の製造、販売 ・東部スラッジプラント汚泥炭化施設の運転管理																																					
各指標に基づく分析																																						
売上高	汚泥処理事業における収益（単位：百万円） <table><thead><tr><th>年度</th><th>都財政受入額以外</th><th>都委託料</th><th>収益に占める都財政割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>5,285</td><td>64</td><td>99%</td></tr><tr><td>H27</td><td>5,546</td><td>65</td><td>99%</td></tr><tr><td>H28</td><td>5,629</td><td>64</td><td>99%</td></tr><tr><td>H29</td><td>5,589</td><td>68</td><td>99%</td></tr><tr><td>H30</td><td>5,625</td><td>68</td><td>99%</td></tr></tbody></table>	年度	都財政受入額以外	都委託料	収益に占める都財政割合	H26	5,285	64	99%	H27	5,546	65	99%	H28	5,629	64	99%	H29	5,589	68	99%	H30	5,625	68	99%	・下水道局からの受託事業がほぼ100%であり、都施策との連動性が極めて高い事業である。 ・売上高は、増加傾向にある。												
年度	都財政受入額以外	都委託料	収益に占める都財政割合																																			
H26	5,285	64	99%																																			
H27	5,546	65	99%																																			
H28	5,629	64	99%																																			
H29	5,589	68	99%																																			
H30	5,625	68	99%																																			
事業費用	汚泥処理事業における費用（単位：百万円） <table><thead><tr><th>年度</th><th>人件費</th><th>外注費</th><th>その他</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>634</td><td>988</td><td>3,201</td></tr><tr><td>H27</td><td>625</td><td>992</td><td>3,384</td></tr><tr><td>H28</td><td>629</td><td>986</td><td>3,299</td></tr><tr><td>H29</td><td>607</td><td>992</td><td>3,457</td></tr><tr><td>H30</td><td>631</td><td>1,066</td><td>3,598</td></tr></tbody></table>	年度	人件費	外注費	その他	H26	634	988	3,201	H27	625	992	3,384	H28	629	986	3,299	H29	607	992	3,457	H30	631	1,066	3,598	・事業費は、民間派遣や外注にかかる労務単価の上昇などにより、増加傾向にある。 ・直営で実施している業務は、運転管理業務、点検計画の作成、日常点検・定期点検の実施、機器のデータ管理、直営修繕の実施、薬品管理、局との調整業務、施設全体の調整業務などである。 ・外注している業務は、専門業者への機器の保守点検や、機器が故障した際の簡易修繕（250万円以下）などである。 ・その他は、汚泥処理時に使用する薬品費、民間派遣にかかる経費が主なものである。												
年度	人件費	外注費	その他																																			
H26	634	988	3,201																																			
H27	625	992	3,384																																			
H28	629	986	3,299																																			
H29	607	992	3,457																																			
H30	631	1,066	3,598																																			
再委託費	再委託費（単位：百万円） <table><thead><tr><th>年度</th><th>再委託費</th><th>事業費に占める再委託割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>589</td><td>12%</td></tr><tr><td>H27</td><td>615</td><td>12%</td></tr><tr><td>H28</td><td>628</td><td>13%</td></tr><tr><td>H29</td><td>638</td><td>13%</td></tr><tr><td>H30</td><td>734</td><td>14%</td></tr></tbody></table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託割合	H26	589	12%	H27	615	12%	H28	628	13%	H29	638	13%	H30	734	14%	・再委託費は、労務単価の上昇などにより年々増加しているが、再委託の割合は、ほぼ横ばいとなっている。 ・主な再委託業務は、専門業者への機器の保守点検などである。点検作業のうち、製造メーカー等の固有の知識やノウハウが必要なものを再委託している。 ・再委託にあたって、受託業者との調整、受託業者への必要な指示、点検結果の確認や分析、点検結果を受けて局と調整を行う業務、施設全体の調整業務などについては、当社が実施している。																		
年度	再委託費	事業費に占める再委託割合																																				
H26	589	12%																																				
H27	615	12%																																				
H28	628	13%																																				
H29	638	13%																																				
H30	734	14%																																				
社員構成	社員構成（単位：人） <table><thead><tr><th>年度</th><th>非常勤</th><th>常勤嘱託</th><th>固有</th><th>都派遣</th><th>社員数に占める都派遣の割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>6</td><td>30</td><td>27</td><td>32</td><td>34%</td></tr><tr><td>H27</td><td>8</td><td>26</td><td>29</td><td>31</td><td>33%</td></tr><tr><td>H28</td><td>9</td><td>26</td><td>27</td><td>31</td><td>33%</td></tr><tr><td>H29</td><td>9</td><td>21</td><td>34</td><td>33</td><td>34%</td></tr><tr><td>H30</td><td>11</td><td>22</td><td>34</td><td>33</td><td>33%</td></tr></tbody></table>	年度	非常勤	常勤嘱託	固有	都派遣	社員数に占める都派遣の割合	H26	6	30	27	32	34%	H27	8	26	29	31	33%	H28	9	26	27	31	33%	H29	9	21	34	33	34%	H30	11	22	34	33	33%	・社員数は、ほぼ横ばいとなっている。 ・従事している社員は、技術系（設備職）である。 ・都派遣社員の比率は、ほぼ横ばいであるが、若手の都派遣社員も配置されており、技術継承の取組を行っている。 ・固有社員の採用を進めるとともに、技術継承に取り組んでいる。 ・都退職者を中心とした常勤嘱託社員と非常勤社員の合計の割合が減少しており、若手社員への技術継承が急務となっている。
年度	非常勤	常勤嘱託	固有	都派遣	社員数に占める都派遣の割合																																	
H26	6	30	27	32	34%																																	
H27	8	26	29	31	33%																																	
H28	9	26	27	31	33%																																	
H29	9	21	34	33	34%																																	
H30	11	22	34	33	33%																																	

主な事業成果														
事業成果①	汚泥処理量(t) <table><thead><tr><th>年度</th><th>汚泥処理量(t)</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>918,656</td></tr><tr><td>H27</td><td>930,822</td></tr><tr><td>H28</td><td>938,554</td></tr><tr><td>H29</td><td>962,719</td></tr><tr><td>H30</td><td>980,307</td></tr></tbody></table>	年度	汚泥処理量(t)	H26	918,656	H27	930,822	H28	938,554	H29	962,719	H30	980,307	・汚泥は、季節や天候により処理量や性状が異なり、また、汚泥処理集約化に伴う長距離送泥によっても性状が大きく変化する。 ・さらに、施設の再構築による下水流入経路の変更や施設の運転方法の変更等汚泥処理に影響する情報を事前に収集し、受入側に不備がないように準備が求められている。 ・処理量や性状の変動に合わせ、きめ細かい運転や予防保全を行い、施設の安定した維持管理を実施している。
年度	汚泥処理量(t)													
H26	918,656													
H27	930,822													
H28	938,554													
H29	962,719													
H30	980,307													
事業成果②	都市ガス使用量/汚泥処理量(Nm³/t) <table><thead><tr><th>年度</th><th>都市ガス使用量/汚泥処理量(Nm³/t)</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>11.7</td></tr><tr><td>H27</td><td>11.7</td></tr><tr><td>H28</td><td>11.3</td></tr><tr><td>H29</td><td>11.9</td></tr><tr><td>H30</td><td>12.5</td></tr></tbody></table>	年度	都市ガス使用量/汚泥処理量(Nm³/t)	H26	11.7	H27	11.7	H28	11.3	H29	11.9	H30	12.5	・平成30年度は、温室効果ガス排出量削減の取組について、局の指示に基づき焼却炉の焼却温度を上げる運転を前年度に比べ約2か月多く実施したことや、局の工事等による施設停止の影響を受け、汚泥性状が悪化したことなどにより、都市ガス使用量が増加した。 ・こうした厳しい状況の中でも、蓄積してきた知見を基に様々な汚泥性状に対応した運転を実施することで、平成30年度の数値は、前年度比約5%増に抑えた。
年度	都市ガス使用量/汚泥処理量(Nm³/t)													
H26	11.7													
H27	11.7													
H28	11.3													
H29	11.9													
H30	12.5													
事業成果③	汚泥含水率(%) <table><thead><tr><th>年度</th><th>汚泥含水率(%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>76.6</td></tr><tr><td>H27</td><td>76.7</td></tr><tr><td>H28</td><td>76.8</td></tr><tr><td>H29</td><td>76.8</td></tr><tr><td>H30</td><td>76.7</td></tr></tbody></table> 局基準値 77.2%	年度	汚泥含水率(%)	H26	76.6	H27	76.7	H28	76.8	H29	76.8	H30	76.7	・受託時の性能条件として、仕様書で明示された含水率以下(H30: 77.2%)とすることを要求されている。 ・汚泥は季節や天候により処理量や性状が異なり、また、汚泥処理集約化に伴う長距離送泥によっても性状が大きく変化する。 ・TGSでは、長年蓄積したノウハウを基に、汚泥の処理量や性状に合わせた運転計画の変更や新型設備を効率的に運転するために予防保全の徹底などを行い安定した含水率低減を実現させている。
年度	汚泥含水率(%)													
H26	76.6													
H27	76.7													
H28	76.8													
H29	76.8													
H30	76.7													
その他補足資料等														
汚泥含水率について(補足説明) ・汚泥含水率低減の効果 汚泥中の水分を減らすことにより、焼却炉の焼却補助燃料である都市ガス使用量を削減することができる。都市ガス使用量の削減により、コストの縮減や温室効果ガス排出量の削減に貢献している。 ・汚泥含水率低減させることの困難性 汚泥処理については、汚泥処理量や性状が季節や天候によって変化する。また、汚泥処理集約化に伴う長距離送泥によっても汚泥の腐食等により脱水性に悪影響を与える。 局が行う水処理と、TGSが行う汚泥処理には密接な関係があるため、常に局と情報を密にしながら連携して汚泥処理を行わなければならない。 加えて、含水率の低減に必要な薬品(高分子凝集剤)の注入率を、状況に応じてこまめに変更するとともに、汚泥と薬品の適合性を調査し、より適合性の高い薬品に変更する取組を行っている。														

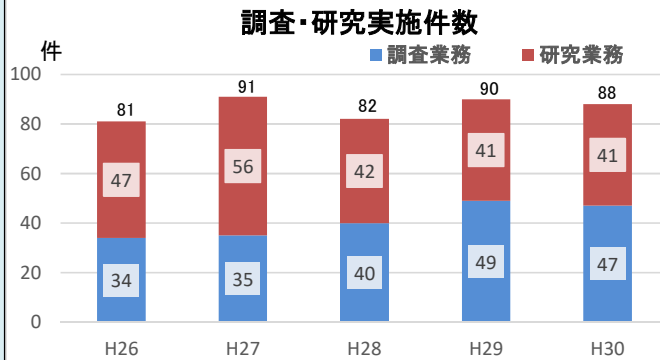
3 主要事業分野に関する分析

(4/4)

事業分野	調査研究及び研修、国際展開事業																																						
事業概要	・東京下水道が直面する諸課題を解決するため、自主開発や共同開発、受託研究等の手法による技術開発 ・老朽幹線の再構築のための各種調査及び設計等の調査事業 ・下水道局、民間事業者、当社の人材育成、技術継承を行う研修事業 ・海外インフラ整備プロジェクトの推進、個別技術の海外展開、情報発信の強化等の国際展開																																						
各指標に基づく分析																																							
売上高	調査研究及び研修事業における収益（単位：百万円） <table><thead><tr><th>年度</th><th>都財政受入額以外</th><th>都委託料</th><th>収益に占める都財政割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>417</td><td>762</td><td>65%</td></tr><tr><td>H27</td><td>280</td><td>799</td><td>74%</td></tr><tr><td>H28</td><td>277</td><td>855</td><td>76%</td></tr><tr><td>H29</td><td>332</td><td>903</td><td>73%</td></tr><tr><td>H30</td><td>317</td><td>714</td><td>69%</td></tr></tbody></table>	年度	都財政受入額以外	都委託料	収益に占める都財政割合	H26	417	762	65%	H27	280	799	74%	H28	277	855	76%	H29	332	903	73%	H30	317	714	69%	・下水道局からの受託事業が60～80%程度となっており、自主事業の収益の割合が高い事業である。 ・売上高は、再構築に関する調査業務などの局受託事業の状況により、増減が生じている。 ・都財政受入額以外のものでは、特許料等収入が大きな割合を占めている。													
年度	都財政受入額以外	都委託料	収益に占める都財政割合																																				
H26	417	762	65%																																				
H27	280	799	74%																																				
H28	277	855	76%																																				
H29	332	903	73%																																				
H30	317	714	69%																																				
事業費用	調査研究及び研修事業における費用（単位：百万円） <table><thead><tr><th>年度</th><th>人件費</th><th>外注費</th><th>その他</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>495</td><td>826</td><td>263</td></tr><tr><td>H27</td><td>521</td><td>885</td><td>90</td></tr><tr><td>H28</td><td>619</td><td>844</td><td>57</td></tr><tr><td>H29</td><td>494</td><td>776</td><td>235</td></tr><tr><td>H30</td><td>475</td><td>591</td><td>216</td></tr></tbody></table>	年度	人件費	外注費	その他	H26	495	826	263	H27	521	885	90	H28	619	844	57	H29	494	776	235	H30	475	591	216	・事業費は、再構築に関する調査業務などの局受託事業の状況により、増減が生じている。 ・直営で実施している業務は、自主開発や民間企業との共同開発、研修業務の実施、局との調整業務などである。 ・外注している業務は、再構築に関する調査作業や、自主事業である技術開発における調査作業などである。													
年度	人件費	外注費	その他																																				
H26	495	826	263																																				
H27	521	885	90																																				
H28	619	844	57																																				
H29	494	776	235																																				
H30	475	591	216																																				
再委託費	再委託費（単位：百万円） <table><thead><tr><th>年度</th><th>再委託費</th><th>事業費に占める再委託割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>455</td><td>29%</td></tr><tr><td>H27</td><td>521</td><td>35%</td></tr><tr><td>H28</td><td>592</td><td>39%</td></tr><tr><td>H29</td><td>529</td><td>35%</td></tr><tr><td>H30</td><td>517</td><td>35%</td></tr></tbody></table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託割合	H26	455	29%	H27	521	35%	H28	592	39%	H29	529	35%	H30	517	35%	・再委託費は、再構築に関する調査業務などの局受託事業の状況により、増減が生じている。 ・主な再委託業務は、再構築（自由断面SPR工法）に関する調査作業などである。構造解析手法の著作権を共同で保有している民間企業等へ再委託し、連携して業務を実施している。 ・再委託にあたって、調査業務の企画立案、受託業者への指導（進行管理、調査内容及び調査資料作成上の指導など）、局との調整業務などについては、当社が実施している。																			
年度	再委託費	事業費に占める再委託割合																																					
H26	455	29%																																					
H27	521	35%																																					
H28	592	39%																																					
H29	529	35%																																					
H30	517	35%																																					
社員構成	社員構成（単位：人） <table><thead><tr><th>年度</th><th>都派遣</th><th>固有</th><th>常勤嘱託</th><th>非常勤</th><th>社員数に占める都派遣の割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>H26</td><td>15</td><td>4</td><td>32</td><td>10</td><td>25%</td></tr><tr><td>H27</td><td>18</td><td>5</td><td>34</td><td>14</td><td>25%</td></tr><tr><td>H28</td><td>18</td><td>6</td><td>30</td><td>11</td><td>28%</td></tr><tr><td>H29</td><td>16</td><td>10</td><td>32</td><td>14</td><td>22%</td></tr><tr><td>H30</td><td>15</td><td>9</td><td>29</td><td>14</td><td>22%</td></tr></tbody></table>	年度	都派遣	固有	常勤嘱託	非常勤	社員数に占める都派遣の割合	H26	15	4	32	10	25%	H27	18	5	34	14	25%	H28	18	6	30	11	28%	H29	16	10	32	14	22%	H30	15	9	29	14	22%	・事務系、技術系（土木・設備・環境検査職）など、幅広い職種の社員が従事している。 ・都派遣社員の比率は、減少傾向にある。 ・都退職者を中心とした常勤嘱託社員と非常勤社員が多く、長年の経験を活かして技術開発や調査業務を行うとともに、研修業務においては若手社員への技術継承の役割を担っている。	
年度	都派遣	固有	常勤嘱託	非常勤	社員数に占める都派遣の割合																																		
H26	15	4	32	10	25%																																		
H27	18	5	34	14	25%																																		
H28	18	6	30	11	28%																																		
H29	16	10	32	14	22%																																		
H30	15	9	29	14	22%																																		

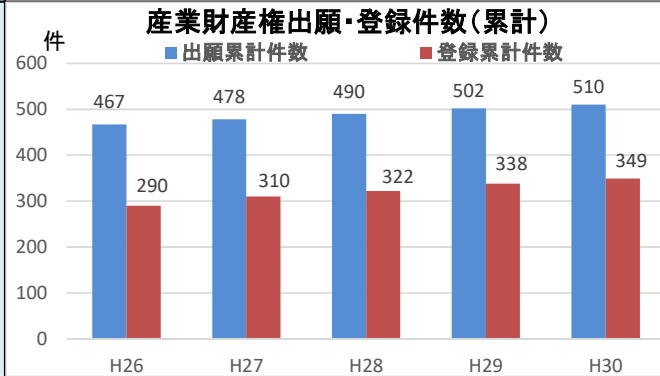
主な事業成果

事業成果①



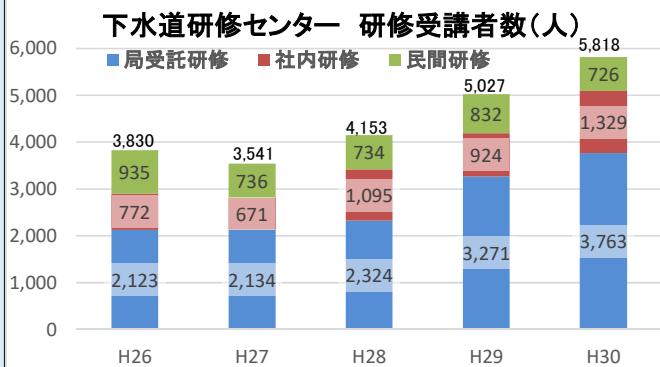
- ・下水道局「経営計画2016」に対応する技術開発に局と一体となって取り組むとともに、TGSが主体となって民間企業等と連携し技術開発に取り組んでいる。
- ・SPR工法の特許権者等として調査業務を局より受託し、民間企業等と連携し事業を推進している。
- ・下水道管の老朽化対策工法や耐震化工法などにより、それまでできなかった事業を推進することができ、都下水道局の施策実現に寄与している。

事業成果②



- ・下水道の様々な課題について、現場での創意工夫や新たな技術開発によって解決し、下水道局にフィードバックしている。また、開発した技術の普及拡大や情報発信により下水道業界全体に貢献している。
- ・その中で可能なものは、産業財産権の取得による特許料等収入を確保し、事業の安定的な運営と新たな技術開発につなげている。
- ・保有する産業財産権が期間満了で順次失効していく状況のもと、たゆまず技術開発を行い、新規出願と国内外への普及拡大に努めている。これらの努力が直ちに増収につながるとは言えない中で、毎年度2億円を超える収入を維持している。

事業成果③



- ・TGSでは、下水道事業全般にわたる高度な知識と技術、経験等を活かして研修業務を行い、下水道局、TGS、民間事業者の三者の人材育成と技術継承に貢献している。
- ・平成30年度についても、引き続き研修のPRに努めるとともに、情報資産の管理、人権研修等の社内研修の受講機会を拡充し、社員の資質の向上を図り、人材育成に取り組んだ。

4 他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

表

- ・政令指定都市の下水道関連の外郭団体（株式会社）のうち、売上高上位3社と経営状況を比較した

平成30年度決算状況

（単位：千円）

	東京都下水道サービス（株）	A社	B社	C社	参考（D社）
売上高	25,213,319	17,797,562	3,687,062	1,842,296	1,878,504
売上原価	22,255,403	16,778,480	3,349,295	1,628,338	1,391,738
売上総利益	2,957,916	1,019,082	337,766	213,957	486,766
販売費および一般管理費	1,066,667	538,733	205,330	207,030	208,277
営業利益	1,891,249	480,348	132,437	6,927	278,489
営業外収益	64,747	5,115	8,404	35,514	1,655
営業外費用	29,584	0	0	3	31,744
経常利益	1,926,412	485,464	140,840	42,439	248,400
純資産利益率（％）	6.7	5.9	3.7	5.0	4.2
売上高経常利益率（％）	7.6	2.7	3.8	2.3	13.2
事業概要	・下水道管路関連事業（保全管理のみ） ・汚泥処理関連事業 ・調査研究・研修事業（特許料等収入） ・その他の事業（国際展開業務等）	・下水道施設等維持管理業務委託（管きよ、処理場・ポンプ場の運転・維持管理の包括業務） ・国際協力 ・市域外事業	・給水装置及び排水設備道路取付管工事 ・水道施設、下水道施設及びそれらに付随する施設の管理及び運営 ・メータの点検等	・水道事業（給水装置工事審査・検査補助など） ・下水道事業（処理場の運転整備等事業など） ・海外事業 ・広域事業	・コンセッション方式による下水処理場の経営・改築・維持管理業務を柱とした事業（20年間の運営権設定）

- ・決算数値は、各社のホームページ等で公表されている資料による
- ・A社～D社の事業概要は、各団体のHP等を参考に要約した
- ・D社は自治体からの出資がないため、参考として記載する

分析

- ・各市において外郭団体が担っている業務に大きな違いがあり、事業を運営する体制が異なっているため、外郭団体同士では事業面の比較分析を行うことが困難である。（A社は水処理施設の運転管理も含めた包括管理業務を受託している。また、B社・C社は上水道事業も受託している上、下水道管路の維持管理は未受託で、水処理施設の運転管理業務を受託している。特に、D社はコンセッション方式により、施設の運転・維持管理に加え、改築更新等も行っており、当社と大きく異なっている。）
- ・加えて、同様の業務を受託していても、地形を要因とするポンプ所の有無や、汚泥処理方法の差異（焼却処分を行っているか等）など、それぞれ要件が異なっているため、単純に比較できない。
- ・以上のことから、経営状況を主として比較した。
- ・当社は、売上高でC社・D社の10倍以上、B社の約7倍となっており、事業規模にも大きな違いがある。
- ・事業内容や事業規模に差異はあるものの、当社はおおむね良好な経営状況にあり、その要因は以下によると推察される。
 - ① 現場での豊富な実務経験による創意工夫と技術開発に努めており、その成果を都の下水道事業に活かすとともに、特許料等収入の確保につなげ、都の受託事業以外からの収入を確保している。
 - ② 安全性と信頼性を確保しつつ、効率的な事業運営に努めており、業務の改善、外部への業務委託の活用等、コスト削減に努めている。
 - ③ 高い技術力を持つ東京都OB社員が多数在籍し業務に従事しているため、現状においては、人件費が一定程度抑制されている。しかし、将来的には、東京都OB社員から固有社員にシフトしていくため、人件費の増加による利益率の低下が予想される。

2. 団体経営に関する現状分析・評価

【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
	【ステークホルダー（顧客ニーズ）】 ・景気変動に大きく左右されず一定の確実な需要が見込まれる ・下水道施設の増加による維持管理需要の増加 ・下水道施設の老朽化や温暖化対策の要請による維持管理の高度化、技術開発ニーズの高まり ・他団体の人材不足等による事業運営支援への需要増 【競合他社】 ・下水道の維持管理全般を受託し、都の事業を補完代行できる競合他社は不在	【社会経済】 ・労働力市場の縮小による人材確保の困難性、技術者不足 ・労務単価の上昇等による委託経費の増加 ・下水道の役割や必要性についての都民意識の低下 ・厳しい財政状況や料金収入の減少により、下水道事業の財源が縮小 【競合他社】 ・民間企業のノウハウ蓄積、発注形態の多様化などによる競合他社出現の可能性 ・複数の処理区がネットワーク化されているため、処理区別に発注形態や運営主体が異なった場合、日常の効率的な運営はもとより、災害時の危機管理対応が困難
外部環境		
	【人的資源】 ・下水道事業全般の現場経験から培った技術力とノウハウ ・固有社員、都派遣、都OB、民間派遣など様々な出身母体、技術、経験を持つ人材を活用 ・都OB社員を中心に下水道の技術やノウハウ、行政経験等を持つ社員が多数在職 ・下水道の現場実務に精通し、社内はもとより都職員や民間企業も含めて人材育成、技術継承を支援可能 【財務的資源】 ・技術開発の成果である産業財産権を多数保有 ・経営環境の変化に備えた一定の資金を保有 【その他】 ・都の監理団体である信用力。下水道局との一体的な事業運営による公共性、信頼性 ・民間企業と共同で技術開発を行うなど、柔軟に民間ノウハウの導入が可能 ・下水道局と連携した国際展開事業の実績	【人的資源】 ・ベテラン高齢社員の比率が高く、今後退職者の増加による人員不足、技術ノウハウの低下が懸念 ・人材の供給源である局退職者が減少 ・新規採用社員の確保、計画的な育成、技術継承が急務 ・監理団体として定数管理等が行われている結果、柔軟な人材確保が困難 【物的資源】 ・局が保有する施設の老朽化によるメンテナンスの困難性、点検補修等の作業量の増加 【財務的資源】 ・嘱託社員（主に都OB）が退職する一方、固有社員が増加することによる総人件費の増加が見込まれる ・都からの受託事業が収入の大半を占めており、自己収益の占める割合が小さい
内部環境		
	強み	弱み

3. 自己分析を踏まえた経営課題

① 人的資源の確保

当社の事業は、下水道の現場実務に精通した技術とノウハウを持つ都ＯＢ社員等の活用により支えられているが、その結果として社員の年齢層が高く、今後、大量に退職する見込となっている（社員平均年齢 54.1 歳、60 歳以上の社員構成 50.1 %）。

これまで下水道局の定年退職者等が人材の供給源となってきたものの、団塊の世代の退職ピークを過ぎた現在、人材確保が重要な課題であり、これまで民間企業や区、他都市のＯＢの採用にも積極的に取り組んできたが、将来的な労働市場の縮小により、技術系社員を中心に人材確保の困難性が高まると予想される。

一方で政策連携団体としての定数管理等が行われている結果、柔軟な人材確保が困難となっている。

ベテラン社員の退職による技術水準、ノウハウの低下も懸念されており、人材の確保とともに若手社員の計画的継続的な育成、技術継承を行っていく必要があるが、その一方で、若手都派遣社員の増加や、固有社員の新卒採用の拡充により、下水道事業経験が浅い社員が増えており、人材育成の強化が課題となっている。

② コーポレートガバナンス体制

当社の役員構成は、代表取締役を含む常勤取締役 3 名、社外取締役（非常勤）2 名、監査役（非常勤）1 名となっている。このうち常勤取締役 3 名は、いずれも都関係者であるが、今後は社会の変化に迅速かつ多面的に対応し、政策連携団体としてのガバナンス強化や経営基盤の強化を図るため、外部人材の活用が求められている。

また、株主の構成については、これまで大きな変更を行っていないが、その中であって東京下水道設備協会については、下水道処理施設の機械・電気等の設備関係各分野で専門知識と経験を有する企業で構成された団体であり、会員各社及び系列会社とは当社の人材確保、技術開発、災害時の危機管理対応などで協力関係にある。こうした点も考慮した上で必要に応じて出資構成の見直しを検討していく必要がある。

③ 利益剰余金の活用

当社が下水道局から運転管理を受託している下水処理施設の中には高額な施設もあり、誤って損害を与えた場合の賠償補填により、事業運営に支障が生じないように準備しておく必要がある。このため、利益剰余金の一部を「損害賠償補填積立金」に積み立て、万一の場合に備えているところであるが、これまで取り崩した実績が無く、活用方法について再検討する必要がある。

また、これまで当社では、国債等による堅実な資金運用のみを行ってきたが、現在の低金利の状況では運用益が期待出来ない状況にある。

④ 安定した下水道サービスの提供

当社は下水道局の事業を補完・代行する役割を担っており、引き続きお客さまへの安定した下水道サービスの提供に貢献していく必要がある。

また、労務単価の上昇や施設の老朽化等に伴う作業量の増加、嘱託社員（主に都ＯＢ）が退職する一方で固有社員が増加することによる総人件費の増加など、今後の経費増に対応していく必要がある。

⑤ 技術開発の推進と普及拡大

将来的な人口減少が見込まれており、限られた下水道事業の予算・財源の中で効率的な事業運営を行っていく必要がある。

このような事業環境の中で、老朽化対策や安全対策、省力化など直面する諸課題に対応するため、更なる技術開発に取り組み、下水道事業全体に貢献していく必要がある。

また、技術力の向上により、当社の企業価値を高めていくとともに、開発した技術の普及拡大や技術情報の発信を行い、技術開発の成果である産業財産権を更に活用していく必要がある。

⑥ 事業戦略の見直し

これまで当社は、東京都区部における下水道事業の補完・代行業務を中心に行ってきたところであるが、今後、他都市の多くの下水道事業が人口の減少による財源縮小、施設の老朽化によるメンテナンスの困難性や作業量の増加、技術者不足など厳しさが増すことから、事業運営に課題を抱える自治体への支援が求められる。

また、当社の売上高に占める局受託事業の割合が高いため、収入源を多様化し、経営の安定化を図る必要がある。

4. 経営課題解決のための戦略

① 人材の確保育成と技術継承

今後の事業運営を支える固有社員を積極的に採用するとともに、社員が働きやすい環境の整備を行うなど、人材の確保に取り組む。

新たに採用した固有社員や現場での業務経験が少ない都派遣社員を計画的かつ継続的に育成するとともに、技術社員の資格取得の促進や局との人材交流などにより会社全体の技術レベルの維持向上を目指す。

② コーポレートガバナンス体制の強化

コンプライアンスの確保、事務の効率化などの業務改善に向けた企画立案に民間の知見や経営感覚を取り入れることにより、会社の経営基盤の強化を図るため、常勤取締役のうち1名を外部から登用し、コーポレートガバナンス体制の強化を図る。

また、今後の事業展開を見据え、必要に応じて出資構成の見直しを下水道局と検討する。

③ 利益剰余金の活用と資金運用方法の見直し

損害賠償補填積立金の積立目途額の再検討など、これまでの利益剰余金のあり方を再検討するとともに、人材の確保・育成など当社の課題解決に向けて利益剰余金の活用を進める。

また、堅実な資金運用だけでなく、一定の運用益を確保する運用方法を目指していく。

④ 受託事業の着実な実施と効率的な事業執行

お客さまへの安定した下水道サービスの提供に貢献するため、安全パトロールや安全管理講習会の実施、作業マニュアルの充実など、良好な職場環境を整備し社員の安全を確保することにより、全ての事業所において無事故を目指す。

また、効率的な事業執行に向け、局との役割分担を再検証し、より少ない人員・コストで効率的な事業執行を追求する。

⑤ 下水道事業に貢献する技術力の向上・活用

現場からのニーズ等を踏まえた技術開発を進めるとともに、局のノウハウ及び民間企業や大学が持つ先進技術や専門性を融合させた技術開発に取り組み、下水道事業の効率化や環境対策の推進、安全性の向上などに貢献する。

また、開発した技術の普及拡大や技術情報の発信を行うとともに、産業財産権による自己収益の確保に努める。

⑥ 東京都区部以外への事業展開

当社が培ってきた人材やノウハウを活用し、東京都区部以外からの収入としてコンサルタント業務など新たな業務を展開し、増収増益に努める。

下水道事業全般に渡る豊富な知識やノウハウ等の強みを活かし、都内や他都市の処理場管理業務委託の受注に向けた検討・準備・試行・検証を行う。

5. 2020年度までの3年間の取組事項

① 人材の確保育成と技術継承

3年後（2020年度）の到達目標	・安定した事業執行に向けた人材の確保 ・会社全体の技術レベル維持向上を図るため、技術社員に高い技術水準が求められる以下の資格取得を促進 土木職 … 技術士、一級土木施工管理技士、下水道管理技術認定 設備職 … 技術士、電気主任技術者、機械保全技能士第1級、下水道第3種技術検定 環境検査職 … 技術士、環境計量士、公害防止管理者、下水道第3種技術検定 ・固有社員が行政的業務を経験することで、委託者や都民のニーズを把握することができる人材を育成
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・あらゆる機会を活用した企業PRや募集要件の緩和などの取組により、新卒や経験者採用に向けた人材の確保に努めている。 ・技術継承委員会を中心に技術継承に向けた取組を進めた。また、社をあげて資格取得促進に取り組んだ。 ・下水道局との一体的事業運営を確保するため必要な都職員を継続的に受け入れるとともに、当社の社員の育成を図るため、固有社員を継続的に下水道局及びオリンピック・パラリンピック準備局へ派遣している。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
人材確保の取組強化	・高専・大学訪問を20校以上実施するとともに、就職担当の教員に加えて、学生やその保護者に直接説明する機会の確保を学校側に働きかけるなどPR方法を拡充 ・夏季に加えて冬季インターンシップの実施、都庁セミナーや就職イベント（合同説明会）への参加、求人情報サイトの活用等、新卒採用活動の取組を充実 ・あらゆる採用機会を活用し、他団体等からの採用を行う ・新卒採用者の定着を目指し、採用から一定期間経過後に意見交換会を開催するなどフォローアップを実施	【2021年度新卒採用】 ・高専・大学訪問を5校実施 ・2021年度新卒採用計画を策定 ・夏季インターンシップを実施（8月） ・中央大学、日本大学の講義において企業PRを実施（7月・9月） ・下水道展企業セミナーに出展（8月） ・全国高専フォーラム（九州）に出展（8月） 【2019年度経験者採用】 ・募集要件を緩和し、経験者採用を実施。11/1付で全職種で3名採用 ・【新規】新卒採用者向けリーフレット・ポスターを新規に作成 ・【新規】新卒採用者の定着を目指し、これまでのチューター制度に加え、メンター制度を試行導入	・高専・大学訪問を強化実施。学生やその保護者への直接PRの機会を拡充 ・夏季・冬季インターンシップ等の実施、就職イベント（合同説明会）への参加、求人情報サイトの活用等、新卒採用の取組を充実 ・チューター制度・メンター制度の充実 ・中途採用における応募要件の更なる緩和の検討 ・あらゆる採用機会を活用し、他団体等からの採用実施	・高専・大学訪問からの推薦枠を拡大し、新規採用者を確実に確保する。 ・インターンシップの実施、就職イベントへの参加や求人情報サイトの活用のほか、各校での授業内PRなど学生への直接PRの機会を拡大する。 ・新卒採用者の定着に向け、フォローアップ制度を充実させる。 ・これまでも実施してきた年度途中の中途採用に加え、応募者の増加を図るため、応募要件等を緩和していく。
技術継承の取組の実施	・取組の継続実施 ・人材育成シートの導入	・技術継承委員会を2回開催（6/3、11/12）、年間行動計画に基づき今年度の取組を推進 ・「エキスパートエンジニアとの意見交換会」を開催（7/10, 22）、若手社員の技術力、技術継承の取組等について意見を収集、今後の活動に反映 ・「若手社員座談会」を職種別に5回実施（土木2回、設備3回） ・「映像ライブラリー」におけるカテゴリー増（+3件、全11件）及びコンテンツ増（+69件、全203件） ・【新規】技術継承委員会内編集WGにより「技術集大成」を作成・発刊（8/1） ・【新規】人材育成シートを作成	・若手社員座談会や若手社員成果報告会を継続的に実施するとともに、人材育成シートを本格導入	・人材育成シートの導入による人材育成・技術継承の更なる充実を図る。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11 月末時点)		
技術社員の資格取得の促進	・取得支援、勉強会改善・充実	資格取得の促進のため 【社外講習会受講支援】 ・環境計量士受験準備講習会（3 日：1 名） ・【新規】公害防止管理者受験講習会（3 日：2 名） ・【新規】1 級機械保全技能士通信教育受講（1 年：7 名） ・【新規】1 級機械保全技能士実技試験対策セミナー（1 日：4 名） ・【新規】危険物取扱者試験受験準備講習会（2 日：4 名） 【社内勉強会の開催】 ・技術士取得社内勉強会（6 日：延べ36 名） ・下水道管理技術認定資格勉強会（5 日：延べ112 名） ・下水道第3 種技術検定勉強会（7 日間：延べ58 名） ・【新規】電気主任技術者勉強会（2 日間：延べ14 名）	・資格取得支援、勉強会改善・充実	—
	・下水道施設維持管理に関する資格（日本下水道事業団実施） 合格率：全国平均を上回る （対象資格：下水道管理技術認定、下水道第3 種技術検定）	・【下水道管理技術認定】 固有社員 13 名が受験 ・【下水道第3 種技術検定】 固有社員 13 名が受験 合格発表 12 月 20 日	・下水道施設維持管理に関する資格（日本下水道事業団実施） 合格率：全国平均を上回る （対象資格：下水道管理技術認定、下水道第3 種技術検定）	—
下水道局と TGS 間の人材の交流	・設備職 1 名（1 年間）本庁業務を経験 ・環境検査職 2 名（2 年間）出先と本庁両方の業務を経験 ・土木職 1 名 本庁業務を経験 ・都職員の継続的な受入 ・オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会への派遣 事務職・設備職各 1 名	・設備職 1 名（1 年間）本庁業務を経験 ・環境検査職 2 名（2 年間）出先と本庁両方の業務を経験 ・土木職 1 名（7 か月）本庁業務を経験 ・都職員の継続的な受入れ ・オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会への派遣 （4 か月）事務職 1 名 （1 年 6 か月）設備職 1 名	・固有社員を継続的に下水道局へ派遣 ・都職員を継続的に受入れ ・オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会へ継続的に固有社員を派遣	・社員育成を目的とし、東京都との人材の交流を実施する。

② コーポレートガバナンス体制の強化

3年後（2020年度）の到達目標	・常勤取締役のうち1名を民間等から登用するため、選任手続を進める。 ・現在の会社の実情や今後の事業展開を見据えた出資構成のあり方について下水道局と検討を行い、今後の方向性を整理し、必要に応じて関係者との調整を下水道局とともに進める。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・「3年後の到達目標」の達成を目指し、各「個別取組事項」について社内で検討を進め、当社案を取りまとめた。 ・所要人員や出資構成については、当社に決定する権限が無いため、東京都（総務局・下水道局）との調整を行った。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
外部人材の活用	—	・外部人材の活用に向け、取締役会で検討を開始	・常勤取締役のうち1名を民間等から登用するため、選任手続を実施	・当社の常勤取締役3名は、いずれも都関係者であるが、今後、コンプライアンスの確保、事務の効率化などの業務改善に向けた企画立案において、外部人材を活用するため、常勤取締役のうち1名を民間等から登用していく。
出資構成の検討	・必要に応じて出資構成の見直しに向けた具体的な手続きを関係者と調整	・出資構成に関して下水道局と定期的な意見交換を2回実施し、検討を進めている。	・検討結果を踏まえ、必要に応じて関係者と調整	・現在、下水道局において施設運営手法の検討及び活用戦略の見直しを進めているため、検討期間を1年延長する。

③ 利益剰余金の活用と資金運用方法の見直し

3年後（2020年度）の到達目標	・利益剰余金のあり方を検討し、人材の確保、育成など当社の課題解決に活用していく。 ・損害賠償補填積立金について積立目途額を再検討し、必要に応じて目途額を変更する。 ・現在の金利の状況を勘案し、これまでの堅実な資金運用だけではなく、一定の運用益を目指した運用方法を検討し実施する。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・利益剰余金の有効な活用については、各部、各職種からなる「関係課長チーム」を設置し、技術開発や防災住宅などの投資について検討を行っている。 ・損害賠償補填積立金の積立目途額の再検討については、「関係課長チーム」で損害賠償補填積立金の必要額について検討を行うとともに、損害賠償保険の活用について、複数の保険会社と打合せを行っている。 ・資金管理運営要綱を改正し東京都債（東京グリーンボンド）を購入する等、新たな資金運用方法を実施している。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
利益剰余金の投資などへの活用	・技術開発や防災住宅などに投資することを検討	・利益剰余金の活用策として、技術開発や防災住宅のあり方について検討するために、各部、各職種からなる「関係課長チーム」を設置し検討中	・活用方策の実施	・これまでの取組を踏まえ、個別取組事項名を具体化した。
損害賠償補填積立金の積立目途額を再検討	・損害賠償補填積立金の積立目途額についての考え方を整理	・損害賠償積立金の積立額を再検討するために「関係課長チーム」で検討中 ・保険の活用について、複数の損害保険会社に対してヒアリングを実施	・必要に応じて、積立目途額を変更し、積立金の取崩し等を実施	—
資金運用方法の見直し	・必要に応じて下水道局等と調整を行ったうえで、新たな資金運用を実施	・金融機関や東京都等から情報収集を進め、それらの情報を参考に資金管理要綱を改正 ・改正した資金管理要綱のもとで、東京都債（東京グリーンボンド）を購入する等、新たな資金運用方法を実施	・安全性と運用益のバランスを考慮した更なる資金運用方法の改善	・金融商品の情報収集や分析を更に進め、民間企業の社債による運用など、安全性と運用益のバランスを考慮した更なる資金運用の取組を進める。

④ 受託事業の着実な実施と効率的な事業執行

3年後（2020年度）の到達目標	・23区送泥・遠隔ネットワークの一体的管理による効率的な事業執行に向け、局との役割分担を再検証 ・下水道局が試行する新たな運営手法での業務実施に向けた体制準備 ・重大人身事故、重大物損事故及び第三者事故の件数 0件 - 重大人身事故：重傷で休業30日以上 及び 死亡事故 - 重大物損事故：復旧に1日を超える事故 - 第三者事故：軽傷以上の事故 （過去実績）2014年度：3件、2015年度：1件、2016年度：0件
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・下水道局との定期的な意見交換として東京都下水道グループ連絡調整会議を実施している。また、社内では国内外における官民連携の状況について役員を含めた社内PTを開催し、施設運営手法の評価・分析を継続的に実施している。 ・事故防止の取組を継続実施していることにより、社員・工事受注者等の事故防止に対する意識が醸成し、新規工事受注者等への指導に活かされ、重大事故発生件数0件となっている。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
下水道局との役割分担を再検証	・新たな役割分担に基づく水再生センターの管理業務等の検討	・下水道局との定期的な意見交換として、「東京下水道グループ連絡調整会議」を5回実施 ・「TGS官民連携手法調査・検討PT」を4回実施	・新たな役割分担に基づく水再生センターの管理業務等の準備 ・新たな運営手法での業務実施に向けた技術提案、条件整理	—
安全衛生委員会、安全パトロールの実施	・前年度と同様に安全衛生委員会や安全パトロールの実施 ・新たに、パトロールを実施する社員向けに安全に関する特別教育を2回実施	・事業所安全衛生委員会（本社及び49事業所）8回実施 ・安全パトロール 【ポンプ所、センター等現場事業所】24回 19現場 【中川建設発生土改良プラント】8回 8現場 【管路工事現場】156回 367現場 ・管路工事現場管理職夜間パトロール 2回実施 ・工事事故防止対策強化月間管理職パトロール 2回実施 ・【新規】特別教育 2回実施	・前年度の事故状況を踏まえた取組の改善 ・人材育成にも務めた安全対策の充実	・安全パトロールの担当者以外（若手社員等）もパトロールに同行させる等、組織全体として安全レベル向上に務める。
安全管理講習会の実施	・前年度と同様に安全管理講習会の実施 ・過去発生した身近な重大事故を事例として要因分析、局・TGS・受注者の役割分担等、新たに、多角的な視点から検証する内容をグループ討議に追加	・安全管理者講習会を11/13に実施 ・228名参加 ・第一部では、危機管理広報事務所の代表取締役による講演 ・第二部では、設備・土木の職種別に分かれて演習。設備は講習、土木はグループ討議	・2019年度と同様に安全管理講習会を実施 ・運転者講習会等自動車安全運転時の意識高揚策を実施	・安全管理者講習会を実施し、社員並びに民間派遣社員及び受託業者の安全意識の高揚を図っていく。 ・自動車運転時の事故やヒヤリハットがあるため、運転者講習会の開催等により、自動車運転時の事故予防を図っていく。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11 月末時点)		
事故防止の取組の実施	・前年度の取組を踏まえ、改善実施 ・事故発生時に原因分析を実施し再発防止策の策定と周知徹底 ・過去に発生した「墜落・転落」重大事故の原因分析を踏まえた危険予知活動の実施や安全帯着用の徹底	重大人身事故、重大物損事故及び第三者事故の件数 0 件 ・下水道局・TGS 部門安全心得を継続して活用 ・作業前 KY 活動継続実施 ・再委託業者への安全作業確認 ・安全性の向上としてリスクアセスメント継続 ・管路部事業所において、地区事故防止協議会を 34 回実施 ・施設部事業所において、局主催の工事等工程調整会議に 33 回参加 ・安全マニュアル（冊子）を新たに入社した経験の浅い社員に向けて配布し、受注者指導に活用 ・車両事故防止の強化	・前年度の取組を踏まえ、改善実施 ・事故防止に関する教育の充実	・従来は不安全行動等の防止対策として現場作業の OJT が中心だったが、若手社員の増加に伴い、新たに各事業所で DVD 等を用いた基礎的な安全教育に関する OJT を実施する。

⑤ 下水道事業に貢献する技術力の向上・活用

3 年後（2020 年度）の到達目標	・下水道事業の効率化、環境性能や安全性の向上、コスト削減等に寄与する新技術の開発 投資額 1 億 5,000 万円 ・産業財産権による収入の確保 2 億円
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・パートナー企業や大学と新技術等の開発を進めており、今年度完了した協定や委託の契約額は、合計 5,500 万円となっている。 ・共同開発の強化や開発技術の改良・改善に努めて普及拡大に取り組み約 9,900 万円の特許料等の収入を得ている。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11 月末時点)		
共同開発の強化	・前年度の取組を踏まえ、開発技術の改良・改善を実施 ・研究・調査件数 85 件	・研究・調査件数 73 件	・前年度の取組を踏まえ、効率化、環境性能や安全性の向上、コスト削減効果等が見込まれる新技術の開発、開発技術の改良・改善を実施 ・研究・調査件数 85 件	・前年度の取組を踏まえ、2020 年度の取組を具体化した。
産業財産権出願	・出願件数（累計） 516 件	・出願件数（累計） 515 件	・出願件数（累計） 529 件	—
開発技術の普及拡大	・パートナーへの「TGS 関連技術の PR」に関する研修等の実施 ・近隣自治体等に対する TGS の開発技術説明会の企画検討	・他自治体へのパートナーと連携した TGS 開発技術の説明・PR ・【新規】開発技術説明会の開催を決定（12/16 予定）	・パートナーが実施する当該技術の普及活動時に、TGS 関連技術の PR を拡大して実施 ・前年度の取組を踏まえ、近隣自治体等に対する TGS の開発技術説明会の開催	・パートナーが実施する PR 活動には、単独で実施しているもの以外にも、関係機関が実施するイベントへの参画があることから、TGS としてもそれらのイベントに参加し、関連技術の PR を合わせて実施する。
産業財産権による収入	・前年度の取組を踏まえ、開発技術の改良・改善を実施 ・特許料等収入額 2 億円	・特許料等収入額 9,900 万円	・前年度の取組を踏まえ、開発技術の改良・改善を実施 ・特許料等収入額 2 億円	—
下水道事業の効率化、環境性能や安全性の向上、コスト削減等に寄与する新技術の開発	・効率化、環境性能や安全性の向上、コスト削減効果等が見込まれる新技術等を開発する投資額 1 億 3,000 万円	・効率化、環境性能や安全性の向上、コスト削減効果等が見込まれる新技術等を開発する投資額 5,500 万円	・AI や IoT などの最新技術の活用も含め、効率化、環境性能や安全性の向上、コスト削減効果等が見込まれる新技術等を開発する投資額 1 億 5,000 万円	・進化の著しい AI や IoT などの最新技術を技術開発に取り入れていくことで、より効果的な技術開発を進めていく。

⑥ 東京都区部以外への事業展開

3年後（2020年度）の到達目標	・東京都区部以外からの事業収入 71,000 千円 ・国際展開業務の事業収入（累計） 133,000 千円（マレーシア国ランガット地区プロジェクト）
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	・新規顧客の獲得に向け下水道展等を通じた広報活動や長年の講習会実施実績の浸透により、着実に東京都区部以外からの事業収入を得ている。 ・マレーシア国ランガット地区プロジェクトの下水処理場の整備は予定どおり進められており、令和元年 10 月 3 日に通水式を実施した。今後は施設立上げ、試運転、運転・維持管理の技術支援を行う予定である。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11 月末時点)		
コンサルタント業務	・多摩地域及び近隣自治体等 5 か所にヒアリングを行うなど需要調査を実施 ・建設コンサルタント資格登録	・コンサルタント業務開始に向け、多摩地域及び近隣自治体等 6 か所延べ 6 回にわたり需要調査を実施 - 近隣自治体 5 か所 5 回 - 関連団体 1 か所 1 回 ・建設コンサルタント資格登録書類作成	・需要調査、受託資格登録、体制の構築、営業活動等	・近隣自治体からの下水処理場の運転管理に関する技術的支援業務の新規受注を見込み、体制を構築する。
水再生センターの運営業務	・受注方針策定に向け、多摩地域及び近隣自治体等 5 か所にヒアリングを行うなど需要調査を実施	・水再生センター運営業務の受注方針策定に向け、多摩地域及び自治体等 7 か所延べ 10 回にわたり需要調査を実施 - 自治体 4 か所 7 回 - 関連団体 3 か所 3 回 ・国内外情報収集 - 包括的民間委託に関するシンポジウム参加	・他都市の委託実施に対する技術提案に向けた調査	—
資格試験準備講習及び資格更新講習業務を通して全国の排水設備工事責任技術者を育成	・前年度の取組を踏まえ、改善実施 20 団体 21,000 千円	・18 団体(受託 15+自主 3) ・15,800 千円 - 完了済みである。 - また、この他に 4 事業も着手が確定しており、年度末までに完了見込みである。	22 団体 24,000 千円	・これまでの実績を踏まえ改訂する。 ・排水設備は下水道システムを構成する起点となる重要な施設であり、技術者育成は急務である。このため、排水設備工事責任技術者関連業務に課題を抱える全国の下水道協会に対し支援を行い、「地方との共存共栄（東京と全国各地の連携）」に貢献する。

個別取組事項	2019 年度		2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11 月末時点)		
下水道台帳情報システム関連業務	16 市町（多摩） 50,000 千円 ・需要調査、参加資格登録等 （他都市）	【多摩地域の事業進捗状況】 ・15 市町 事業収入 43,500 千円（年度目標の 87%） ・【新規】府中市より「データ入力業務」を追加受託 【自主開発ソフトウェアの販売及びシステム導入】 及び 【需要調査】 ・PR 及び営業活動を実施（東京都昭島市等、千葉市等） ・下水道展'19 横浜において、「下水道総合情報管理システム」のデモンストラーションを実施 ・【新規】千葉県香取市より「システム更新業務」を受託 【参加資格登録】 ・参加資格要件等の調査を実施（区部以外の 6 市町）	・20 市町（東京都区部以外） 50,000 千円 ・需要調査、参加資格登録等 （他都市）	・順次、東京都区部以外からの関連業務受託等が実現していることから、対象を全国（東京都区部以外）に拡大する。
国際展開業務	・技術支援 （施設立ち上げ・試運転） （累計） 86,200 千円	【技術支援（建設段階）】 （ランガット） （累計） 63,900 千円 【個別技術の海外展開】 水面制御装置の欧州における普及拡大	・技術支援 （運転管理の支援） （累計） 133,000 千円	・プロジェクト全体の収入金額に変更はないが、マレーシア国の都合や TGS が直接関与していない管渠工事の遅延等の外的要因により、施設立ち上げ、試運転、運転管理の支援開始時期が先送りとなったことから、2020 年度末時点の累計金額を見直した。