

表 2-01 コア業務・準コア業務の分類

| 〈各主体が担うべき役割と具体的事例〉 | | 具体的事例 |
|--------------------|-----------------------|--|
| 区分 | 内容 | |
| 水道局 (コア業務) | 水道事業運営の根幹に関わる業務 | 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) | 事業運営上重要な業務 | 民間事業者にて委託した業務の監督指導、総合受付業務、施設の運転管理 など |
| 民間事業者 (定型業務) | 定型的な業務をはじめ、民間委託が可能な業務 | 水道メータ検針業務、請負工事 (設備工事、管工事等) など |

(注) 役割分担については、社会経済状況の変化等を踏まえ、不測の見直しを行っていきま。

(「東京水道経営プラン2013」より抜粋)

しかしながら、水道局のコア業務・準コア業務の分類・分担には一部に不統一な点や不明確な点が見受けられる。例えば管路の配水調整・漏水防止などについては、表 2-02 の赤枠のとおり、区部と多摩地区で水道局と監理団体の役割分担が異なり、コア業務と準コア業務の取扱いについて統一性が見られない。これは、水道局の説明によれば、多摩地区では都営一元化された後も、これまで事務委託により各市町に業務を委託していたこともあり、施設整備や業務水準が大きく異なる状況となっており、そうした各市町の業務を監理団体に移行してきたのに対して、区部においては水道局職員が実施している多摩地区と同一の名称の業務に、広域的な業務などが含まれていることに起因する。

こうした状況は利用者の立場からすると分かりにくい状況であるとともに、長い目で見ればサービス水準の相違につながるおそれもあり、将来的には水道事業全般について、コア業務・準コア業務の役割分担を统一的に整理することが重要であると考えられる。

表 2-02 コア業務・準コア業務の分類 (平成 26 年 10 月現在)

| | 区部 | | 多摩地区 | |
|----------------|---------------------------|--------------------|------------------------|------------------------------|
| | 直営 (コア) | TSS (準コア) | 直営 (コア) | TSS (準コア) |
| 総括 (計画、基準、契約等) | 全て | — | 全て | — |
| 配水調整 | 全て | — | 委託監理、 Φ400 以上の送・配水管 | Φ400 未満の送・配水管 |
| 維持補修 | 委託監理、他企業工事協議、他企業立会の困難案件 等 | 他企業工事立会 (困難案件以外) 等 | 委託監理、Φ400 以上の送・配水管 | Φ400 未満の送・配水管 |
| 設計 | 委託監理、送水管、配水本管及び小管の困難案件 | 配水本管及び小管の困難案件以外 | 委託監理、送水管、配水本管 (困難案件) | 送水管 (小口径)、配水本管 (困難案件以外)、配水小管 |
| 工事監督 | 委託監理、送水管、配水本管及び小管の困難案件 | 配水本管及び小管の困難案件以外 | 委託監理、送水管、配水本管 (困難案件) | 送水管 (小口径)、配水本管 (困難案件以外)、配水小管 |
| 漏水防止 | 全て | — | 委託監理 | 配水小管・給水管 |
| 給水管整備 | 全て | — | 委託監理 | 設計、工事監督 |
| 給水装置 | 委託監理 | 申請受付、書類確認、現場確認等 | 委託監理 | 申請受付、書類確認、現場確認等 |

(水道局作成資料より監査人が作成)

【浄水施設】

| | 大規模施設（浄水部系列） | 小規模施設（多摩水調整部系列） | |
|---------------|----------------|------------------|------------------|
| 直営（コア） | TSS（準コア） | 直営（コア） | TSS（準コア） |
| 総括（計画、基準、契約等） | 全て | 全て | — |
| 水運用 | 全て | 委託監視、水運用計画、事故時対応 | 運用監視、事故受付等 |
| 浄水場の水配 | 全て | 全て | — |
| 設計 | 全て | 全て | — |
| 工事監督 | 委託監視、大規模、困難工事等 | 委託監視、新設・更新工事等 | 簡易工事等（水配に影響ないもの） |
| 維持保全 | 委託監視、補修、点検 | 委託監視、補修、点検 | 補修、点検（水配に影響ないもの） |

（水道局作成資料より監査人が作成）

また、平成 21 年に公表された報告書「一体的事業運営体制の構築に向けた取組とその成果について」によれば、安全性や公正・中立性が求められることから、浄水場の運転管理業務や、給水所の維持保全業務など、これまで民間委託がなじまないとされてきた業務を準コア業務と位置付け、監理団体への業務移転が順次行われているとしている。

平成 25 年度までの、準コア業務に関する監理団体への移転状況の概要は、図 2-02 のとおりである。

図 2-02 監理団体への移転状況（概要）

| 主な移転業務 | 16年度 | | 17年度 | | 18年度 | | 19年度 | | 20年度 | | 21年度 | | 22年度 | | 23年度 | | 24年度 | | 25年度 | | 26年度 | | |
|----------|----------|----|------|----|------|----|------|----|------|------|------|----|------|----|------|----|------|----|------|----|------|----|--|
| | 区 | 業務 | 区 | 業務 | 区 | 業務 | 区 | 業務 | 区 | 業務 | 区 | 業務 | 区 | 業務 | 区 | 業務 | 区 | 業務 | 区 | 業務 | 区 | 業務 | |
| 浄水場の運転管理 | 給水専用維持保全 | | | | | | 昭・昭下 | | 三園 | | 長沢 | | | | | | | | | | | | |
| | 給水専用維持保全 | | | | | | | 江車 | | 小石神町 | | | | | | | | | | | | | |
| | 給水専用維持保全 | | | | | | | 他 | | 他 | | | | | | | | | | | | | |
| 工事監督 | 給水場 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 給水場 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 運転管理 | 給水場 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 給水場 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 給水場 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 維持管理 | 給水場 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 給水場 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 給水場 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

（水道局作成資料より監査人が作成）

図 2-02 のとおり、これまで水道局において担われてきた基幹的業務のうち、準コア業務と位置付けられたものは、この 10 年間で順次移転が進み、水道局と監理団体の一体的事業運営体制構築に一定の進捗があったものと評価することができる。

しかしながら、水道局では区部に全部で 22 か所の営業所の徴収業務（準コア業務）が存在しているが、平成 25 年度未現在では板橋区及び足立区の 2 区のみが、平成 26 年度ではこれらに加え中野区を含む 3 区の徴収業務を監理団体（PUC）に移転しているのみであり、多くの区部営業所の徴収業務が移転未了の状況にある。

水道局の説明では、これら移転未了の営業所については順次移転するとしているが、このような営業所の業務移転における人員体制などが速やかに整わないのは、現に営業所で働いている水道局職員がいること、一気に業務移転した場合には、PUC 側の社員の年数構成にアンバランスを生じることなどの理由によるものとしている。

監理団体側から見れば、営業所業務の移転を速やかに行うためには、その体制構築に数年が必要であると思料される。そうであれば、水道事業に関する業務ノウハウや技術情報の集約・共有・承継も十分に考慮した上で、5 年から 10 年といったスパンの中長期的な視点に立ち、水道局及び監理団体が共通の目標

に方向で対応していくことが必要であると考えられる。

なお、コア業務・準コア業務の分類は社会経済状況の変化等を踏まえ不断の見直しを行うものであるから、中長期の方針も一旦作成したら全く変更しないというものではない。その前提に大きな変化が生じれば、その変化に応じて当初の方針を見直し、必要な変更を行うことが必要である。

また、このような中長期的な視点に立った要員確保の必要性は、営業所の微収業務に限るものではない。例えば、コア業務・準コア業務全てについて、場合によっては区部・多摩地区の枠を越えた統一的な分類整理についても検討を行った上で、それぞれの業務について必要な人員と現状不足している人員を確認し、その不足要員を各団体が中長期的な方針の期間内でどのように確保するか、その要員計画を水道局と監理団体が一体となって策定することが必要であると考えられる。

総務省通知「公営企業の経営に当たっての留意事項について」（平成 26 年 8 月 29 日）によれば、公営企業は「現在、サービスの提供に必要な施設等の老朽化に伴う更新投資の増大、人口減少に伴う料金収入の減少等により、公営企業をめぐる経営環境は厳しさを増しつつあり」、このようなことから「自らの経営等についての確な現状把握を行った上で、中長期的な視野に基づく計画的な経営に取り組み、徹底した効率化、経営健全化を行うことが必要」であり、「そのため、各公営企業において、中長期的な経営の基本計画」を策定して「経営基盤の強化と財政マネジメントの向上」に取り組み、この取組に的確に対応するためには、「公営企業が自らの損益・資産等を正確に把握することが必要である」としている。

また、この基本計画の「期間は 10 年以上を基本とするが、毎年度進捗管理（モニタリング）を行うとともに、3～5 年に一度見直し（ローリング）を行うこと」、その見直しに当たっては、Plan（計画）→Do（実行）→Check（評価）→Action（改善）といった、いわゆる PDCA サイクルを導入することが必要であるとしている。

この点、水道局は「東京水道経営プラン 2007」、「東京水道経営プラン 2010」及び「東京水道経営プラン 2013」というように、3 か年単位で経営計画を策定している。このように経営プランが 3 か年単位のサイクルで策定されるのは、水道料金改定に関する財政収支計画が 3 か年単位で策定されることに連動しているからである。財政収支計画は料金改定を審議するための重要な基礎資料であり、経営プランはこの財政収支計画に加え、今後 3 年間に取組む幅広い事

業計画を含んでいる。また、経営プランの策定に当たっては、10 年間の収支見直しなども実施しているとのことである。

なお、公益社団法人日本水道協会が策定した水道料金算定要領によれば、「水道料金は、使用者の日常生活に密着しているもので、できるだけ長期にわたり安定的に維持されることが望ましい。また、長期化することにより経営効率化や施設計画を計画的に実施し、料金の低廉化に努めるべきである。しかし、あまりにも長期の算定期間をとることは経済の推移、需要の動向等、不確定な要素を多く含むことになるばかりでなく、期間的な負担の公平を無視することになるので適当とはいえない。

料金算定期間は、料金の安定性、期間的負担の公平、原価把握の妥当性及び水道事業者の経営責任の面など諸々の要素を考慮してみるとおおむね将来の 3 年から 5 年を基準として、適正な範囲で長期化を図ることが妥当であると考えられる。」とされている。

（意見 1-1）コア業務・準コア業務の範囲整理及び要員確保について

水道局は、監理団体と一体的事業運営体制を構築する経営方針の下、水道事業運営の根幹に関わる業務（コア業務）を水道局が、事業運営上重要な業務（準コア業務）を監理団体が、定型的な業務をはじめ、民間委託等が可能なもの（定型業務）を民間事業者がそれぞれ担うことで、公共性を確保しつつ、より効率的な事業運営を推進する体制を構築することとしている。

しかしながら、現状のコア業務・準コア業務の分類には、管路の配水調整・漏水防止など区部と多摩地区でその取扱いの一部に不統一な点があり、また、準コア業務として分類された営業所の微収業務について、区部内では監理団体への移転が未了なものが多い。これは、多摩地区では都営一元化された後も、これまで、事務委託により各市町に業務を委託していたこともあり、施設整備や業務水準が大きく異なる状況となっており、そうした各市町の業務を監理団体に移転してきたのに対して、区部においては水道局職員が実施している多摩地区と同一の名称の業務に、広域的な業務などが含まれていることに起因する。水道事業に関する業務ノウハウや技術情報の集約・共有・承継も十分に考慮した上で、将来的には区部・多摩地区の業務を統一するなど、全ての基幹的な水道事業業務について、あるべき役割分担を区部・多摩地区の枠にとらわれないことなく統一的に分類することが望ましい。そうした将来像も考慮に入れて、目指すべき当面の共通の目標を水道局と監理団体とが共有するため、一体的事業運営体制の構築に必要な中長期的な要員確保方針を策定し、定期的に策定する経営プランにおいてその内容を具体的にした上で、その実行を図らねばならない。

(2) 一体的な事業報告・財務情報の必要性について

水道局は「東京水道経営プラン2013」において、表2-03のとおり、不漸の経営努力として、平成25年度から平成27年度までの3年間で100億円の経費削減と収入確保に取り組み、現行の料金水準を維持することを掲げている。

表2-03 水道局が掲げる不漸の経営努力

| | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|-----------------|
| (1) 事務事業の効率化 監理団体と連携した効率的な事業運営の推進などにより、事務事業の効率化に向けた見直しを行います。 | 平成25年度 | 平成26年度 | 平成27年度 | 計 |
| (2) 既定経費の節減 建設・維持管理コストの縮減や、電力使用量の削減など、既定経費の節減を積極的に実施していきます。 | 531 (50人) | 612 (30人) | 936 (70人) | 2,079 (150人) |
| (3) 資産の有効活用等 定期借地権制度の活用等により資産の有効活用を進めるとともに、未利用地を売却していきます。 | 695 | 753 | 883 | 2,331 |
| | 3,327 | 1,826 | 437 | 5,590 |
| | 4,553 | 3,191 | 2,256 | 10,000 |
| 合計 | | | | |

(単位：百万円)

(水：水道局「東京水道経営プラン2013」より抜粋)

水道局は、財政収支計画に含まれる経営プランとその実績に関して、一定の検証を行い、その見直しを含め次期の財政収支計画等を策定するというサイクルで事業運営を実施している。

しかしながら、これらの計画等は水道局のみを対象としており、監理団体を含めた一体的なものとはなっていない。例えば、表2-03には職員定数の削減が掲げられているが、これは水道局のみの定数であって、準コア業務を担う監理団体の職員数は含まれていない。このため、水道局が従来行っていた準コア業務とその要員を監理団体に移転すれば、水道局の職員数は減少し、経営プラン

上の削減計画は達成するのではないかという疑問が生じ得る。仮に水道局の人員が減少しても、監理団体の職員が増加している場合もあるため、水道事業を担う監理団体も一体として、トータル的人数が増加しているのか減少しているのか、あるいはトータルで減少しているかについても監理団体に対する委託費などが増加していないか、そのトータルコストを見た上でなければ、水道事業の経営改革の判断を誤る可能性があるものと考えられる。

したがって、一体的な事業運営体制の下では、人件費とその人数、経費及び利益なども、水道局と監理団体を一体としたものとして「可視化」した上で、水道事業の経営改革を判断することが必要であると考えられる。表2-04は、監理団体を含めた職員数の過去3年間の推移であり、水道局のみでは減少しているものの、監理団体を含めれば平成23年度から平成25年度で合計169人増加していることが分かる。水道局の説明によれば、表2-04のように合計の職員数が増加した主な原因は、平成22年度に開始した水道管路の耐震継手化緊急10か年事業に必要な職員が増加したことにあることである。

表2-04 水道局と監理団体の年度末の職員数推移

| 年度 | 水道局職員数 | 監理団体職員数 | | 合計 |
|--------|--------|---------|-----|-------|
| | | TSS | PIC | |
| 平成23年度 | 3,957 | 1,024 | 415 | 5,396 |
| 平成24年度 | 3,875 | 1,142 | 498 | 5,515 |
| 平成25年度 | 3,846 | 1,196 | 523 | 5,565 |

(単位：人)

(水：水道局作成資料及び監理団体作成資料より監査人が作成)

(注) 職員数は定数ではなく実数である。

ただし、表2-05のとおり、事務委託により多摩地区の水道業務を市町職員が実施していた平成15年度と比較すると、事業量の増加があったものの、平成25年度は、トータル的人数が762人減少している。これは、現在の一体的な事業運営体制が平成15年度の体制に比べ効率的であることを示している。

表 2-05 水道局と監理団体の年度末職員数比較

| 年度 | 水道局 職員数 | 監理団体職員数 | | 市町 職員数 | 合計 |
|----------|------------|---------|-----|-----------|-------|
| | | TSS | PUC | | |
| 平成 15 年度 | 4,878 | 129 | 279 | 1,041 | 6,327 |
| 平成 25 年度 | 3,846 | 1,196 | 523 | 0 | 5,565 |

(水道局作成資料及び監理団体作成資料より監査人が作成)

(注) 職員数は定数ではなく実数である。

なお、水道局と監理団体の一体的事業運営の関係を、簡略した仮定数値を用いて可視化したものが図 2-03 である。

図 2-03 水道局と監理団体の一体的事業運営の関係

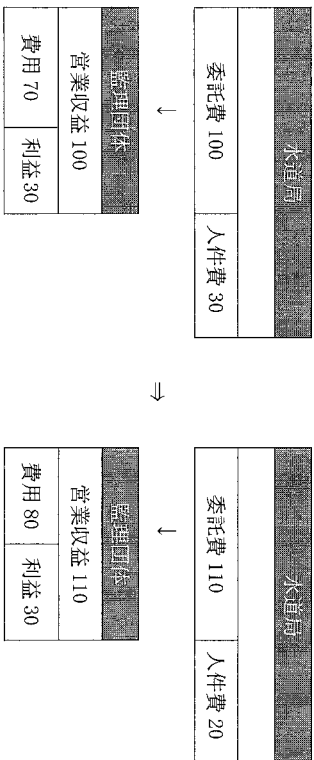


図 2-03 は、水道局は監理団体に委託費 100 とそれ以外に人件費 30 を支払っていたが、人件費を 30 から 20 に 10 削減した。人件費の削減は、それに対応する委託費の増加を伴い、委託費は 110 と 10 増加したことを表している。実際には水道局の人件費の減少額と委託費の増加額は一致するわけではないが、水道事業として必要な全体としての業務量は短期的には変わらないはずであるから、水道局の人員減は監理団体の人員増を伴うものと考えられる。もちろん、水道局が説明する水道管路の耐震継手化緊急 10 か年事業のように、新たな事業の実施に必要な人員については別途増加することになる。

実際の財務実績を用いた水道局と監理団体の人件費の推移が表 2-06、委託費用・受託収益の推移が表 2-07 である。

表 2-06 水道局と監理団体の人件費の推移

| 年度 | 水道局 | 監理団体 | | 合計 |
|----------|------------|-----------|-----------|------------|
| | | TSS (※1) | PUC (※2) | |
| 平成 23 年度 | 34,737,961 | 7,711,200 | 5,126,734 | 47,575,896 |
| 平成 24 年度 | 32,762,251 | 8,003,594 | 5,431,113 | 46,196,959 |
| 平成 25 年度 | 32,344,366 | 8,106,594 | 5,592,115 | 46,043,076 |

(水道局作成資料及び監理団体作成資料より監査人が作成)

※1 TSS 数値は「労務費」「人件費」「報酬・手数料」を合計している。

※2 PUC 数値は「人件費」を使用している。

表 2-07 水道局の委託費用と監理団体の受託収益の推移

| 年度 | 水道局 (委託費用) | 監理団体 (受託収益) | | 合計 |
|----------|---------------|-------------|------------|------------|
| | | TSS | PUC | |
| 平成 23 年度 | 23,226,122 | 13,239,091 | 9,987,030 | 23,226,122 |
| 平成 24 年度 | 23,562,934 | 13,295,404 | 10,267,530 | 23,562,934 |
| 平成 25 年度 | 24,814,397 | 14,076,029 | 10,738,368 | 24,814,397 |

(水道局作成資料より監査人が作成)

また、表 2-08 及び表 2-09 は、監理団体 2 社に内部留保された利益の状況である。具体的には当該 2 社の貸借対照表「純資産」の過去 3 年間の推移であり、このうち利益剰余金が内部留保された利益に相当する。

表 2-08 TSS の純資産の推移

| 項目 | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|-------|-----------|-----------|-----------|
| 資本金 | 100,000 | 100,000 | 100,000 |
| 利益剰余金 | 2,309,807 | 2,296,514 | 2,452,714 |
| 合計 | 2,409,807 | 2,396,514 | 2,552,714 |

(TSS 「事業報告」より抜粋)

(単位：千円)

表2-09 PUCの純資産の推移

(単位：千円)

| 項目 | 平成23年度 | 平成24年度 | 平成25年度 |
|-------|-----------|-----------|-----------|
| 資本金 | 100,000 | 100,000 | 100,000 |
| 利益剰余金 | 2,954,607 | 3,144,699 | 3,334,701 |
| 合計 | 3,054,607 | 3,244,699 | 3,434,701 |

(PUC「事業報告書」より抜粋)

表2-08及び表2-09における平成25年度の利益剰余金を合計すると、監理団体2社に内部留保された利益は合計57億87百万円であることが分かる。この内部留保された利益は税金を支払った後に残る利益であるため、税金を支払う前の利益はこれ以上の金額である。表2-10は、監理団体2社の税金費用の過去3年間の推移であり、3年平均の税金費用(年間)が2億89百万円超になる。

表2-10 監理団体(TSS、PUC)の税金費用の推移

(単位：千円)

| | 平成23年度 | 平成24年度 | 平成25年度 | 3年平均 |
|-----|---------|---------|---------|---------|
| TSS | 274,696 | 11,725 | 129,846 | 138,756 |
| PUC | 191,326 | 124,195 | 135,402 | 150,308 |
| 合計 | 466,022 | 135,920 | 265,248 | 289,064 |

(監理団体作成資料より監査人が作成)

(注) 税金費用は「法人税、住民税及び事業税等」及び「法人税等調整額」の合計で試算している。

このような税金費用及び内部留保された利益の源泉は監理団体の営業収益であり、この営業収益は水道局が監理団体に対して支払う委託費用と表裏一体の関係にある。

監理団体の営業収益は、その大部分が水道局の委託費用で構成されていることから、税金費用及び内部留保された利益の大部分は水道料金で賄われているといっても過言ではない。このような観点から監理団体に内部留保された利益を検討した場合、水道局の委託費用(これと表裏一体にある監理団体の受託収益)を削減する余地があるものと考えられる。

さらに、水道局と監理団体の委託・受託関係の損益のみではなく、これ以外にも含め一体的事業運営全般の財務内容を把握することが必要であり、そのために民間企業における連結財務諸表に相当するものを作成することが有用であると考えられる。

なお、現行の地方公営企業における会計基準では、連結財務諸表の作成は義務付けられていない。しかしながら、一体的事業運営を掲げる水道局においては、少なくとも内部の管理会計資料として、事業運営上必要になるものと考えられる。表2-11は、平成25年度の水道局及び監理団体の損益計算書を用いて、連結損益計算書(連結財務諸表を構成する一つ)を簡略的に試算したものである。

表2-11 平成25年度 連結損益計算書の試算

(単位：百万円)

| 科目 | 水道局 | TSS | PUC | 消去 | 連結情報 |
|---------|---------|--------|--------|--------|---------|
| 営業収益 | 317,768 | 14,339 | 12,038 | 24,814 | 319,330 |
| 営業費用 | 286,755 | 14,074 | 11,708 | 24,814 | 287,723 |
| 営業利益 | 31,013 | 265 | 329 | — | 31,607 |
| 営業外収益 | 8,735 | 41 | 15 | — | 8,793 |
| 営業外費用 | 8,365 | 19 | 18 | — | 8,401 |
| 経常利益 | 31,383 | 287 | 327 | — | 31,997 |
| 特別利益 | 818 | — | — | — | 818 |
| 特別損失 | — | — | 1 | — | 1 |
| 税金調整前利益 | 32,201 | 287 | 326 | — | 32,815 |
| 税金費用 | — | 130 | 135 | — | 265 |
| 少持調整前利益 | 32,201 | 157 | 191 | — | 32,550 |
| 少数株主損益 | — | — | — | 161 | 161 |
| 当期利益 | 32,201 | 157 | 191 | 161 | 32,389 |

(水道局「平成25年度 東京都水道事業会計決算書」及び水道局作成資料等より監査人が作成)

(注) 平成26年度より適用される新たな公営企業会計基準は考慮していない。表2-11は以下の手順で簡略的に試算している。

- ①水道局の損益計算書と監理団体の損益計算書の大科目金額を単純合算し、水道局と監理団体との内部取引額を「消去」欄で控除する。また、監理団体における販売費及び一般管理費は、営業費用に含めている。
- ②この結果算出された少数株主持分調整前利益(以下、「少持調整前利益」という。)から少数株主に帰属すべき損益(少数株主損益)を「消去」欄で控除する。

表2-11の税金調整前利益(税金費用や少数株主損益を控除する前の当期利益)は328億15百万円であり、この区分に対応する水道局(単体)の利益は322億1百万円であるから、その差額が6億15百万円であることが分かる。この差額の6億15百万円については、仮に水道局の監理団体に対する委託費用を引き下

げることができる。水道事業のコストを削減する余地があると考えられる。

なお、事業運営上、利益が生じることをもって直ちに悪いということではない。運営上必要な設備投資資金などを蓄える必要もあり得るからである。ただし、その必要性は合理的な根拠をもって説明することができなければならぬ。いずれにせよ、特に水道事業は水道料金という公的な資金で事業運営が賄われていることから、受益者負担の軽減の観点からも、一体的事業運営の「財務的可視化」が必要であると考えられる。以上のことから、一体的事業運営体制においては、水道局と監理団体を一体的として捉えた情報であることが必要であり、この情報を利用して、水道事業全体としての経済性・効率性などを判断することが必要であると考えられる。

(意見1-2) 一体的な事業報告・財務情報の必要性について
水道局は、水道料金改定に関する財政収支計画を3か年単位で策定するとともに、この計画及び今後3年間に取組むべき幅広い事業計画(経営プラン)を策定している。しかしながら、水道局が策定する今後3年間の経費削減策及び財務情報は水道局のみのものであって、監理団体を含めた一体的な財務情報ではない。水道局と監理団体の一体的事業運営体制においては、その体制の経済性・効率性を経営上把握することが必要であるとともに、水道利用者に透明性をもって、これを説明することが求められることから、水道局は監理団体と一体的に事業報告、財務情報を公表することとされたい。

(3) 一体的なガバナンスの構築について

① 一体的事業運営の範囲について

水道局が所管する監理団体の変遷は、表2-12のとおりであり、平成18年10月31日以降、TSS及びPUCの2社から変更はない。

なお、この2社及びAMSの概要については、本報告書第2のⅢ「水道局所管の監理団体等について」(33ページから36ページ)を参照されたい。

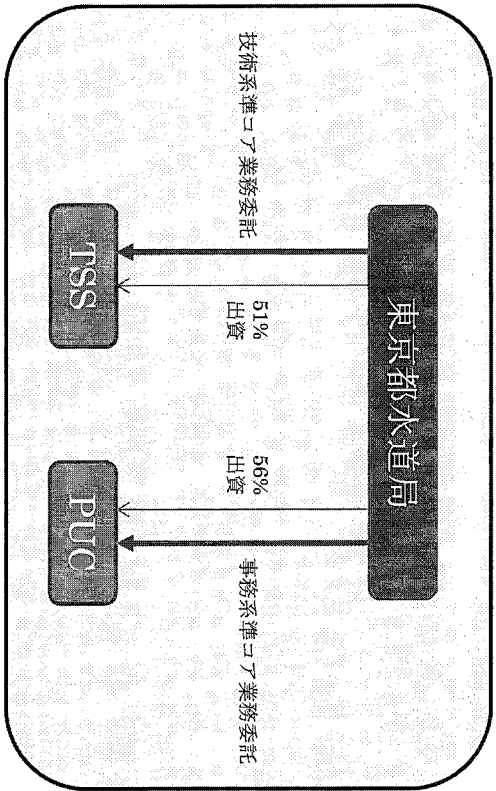
表2-12 監理団体の変遷

| 時点 | 数 | 内訳 |
|---------------|---|---|
| 平成13年4月1日 | 3 | 水道総合サービス株式会社 (TSSの前身) 東京都開発株式会社 AMS |
| 平成14年4月1日 | 2 | TSS AMS |
| 平成15年8月1日 | 1 | TSS |
| 平成18年10月31日以降 | 2 | TSS PUC |

(i) TSS及びPUCの2社体制とする意義について

それぞれの会社は、その設立の経緯や株主構成が異なるほか、TSSが技術系準コア業務(浄水場・給水所等水道施設の維持管理など)を担うのに対して、PUCが事務系準コア業務(水道料金徴収関連業務における民間事業者の監督指導など)を担う点で異なっている。

図 2-04 水道局と TSS、PUC との一体的事業運営の概略（平成 25 年度末現在）
— 一体的事業運営



準コア業務を担う監理会社が 2 社体制である意義について、水道局に確認したところ、「TSS は管路診断業務を受託する会社として、管路メーカーである株式会社クボタと株式会社栗本鐵工所等と共同で設立しており、管路診断等で培った水道技術全般に関する豊富な知識と経験を活かして、技術系の準コア業務を担っている。また、PUC は、料金事務の電算処理等のため財団法人として設立したが、株式会社化した際、今後拡大が予想される徴収業務全般の包括委託などを受注していくため、基礎的なノウハウや一定の体制を整備する必要があったことから、検針委託会社等の資本参加を求めた経緯があり、水道料金ネットワークシステムの設計・開発等で培った、徴収サイクルや料金積算などに関する豊富な知識と経験を活かして、事務系の準コア業務を担っている。この 2 社は、それぞれの存在意義に基づき、性質の大きく異なる業務を担っていることから、統合により集約できる業務がない。」との回答を得た。

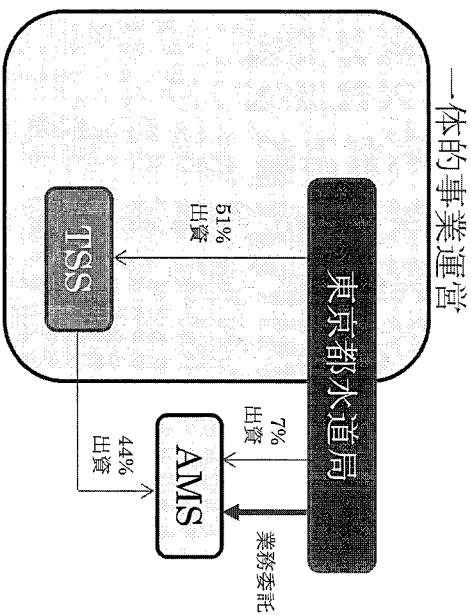
しかしながら、当該 2 社は、通常の株式会社のような営利目的型ではなく、あくまで水道事業上の重要な業務を担う法人であって公益性が求められる立場にある。しかも、当該 2 社の業務は、元来水道局の業務であり、当該局のそれぞれの部署で職務を分けて実施されていたものである。したがって、技術系と事務系の 2 つの会社に分けるよりも、1 つの会社内で部署を分け、それぞれが専

門的能力を発揮するとともに、必要に応じて連携し、会社としてシナジー効果を発揮することも、組織として経済的効率的な運営を実現する一方策である。また、現在の「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、平成 18 年 10 月に策定されたものであり、その策定から相当期間経過していることから、再度検証することが必要であると考えられる。

(ii) AMS に対する出資について

AMS は、平成 15 年 7 月までは水道局の監理団体（出資割合 51%）であったが、このうち持分の 44%を TSS に譲渡し、同年 8 月から水道局の出資割合は 7%になっていく。

図 2-05 AMS に対する出資関係（平成 25 年度末現在）



水道局が株式を譲渡した経緯は、AMS のより一層の自律的経営促進のため、ワークショップシステムの構築及びデータ更新業務の受託のみでなく、管路管理を含めた事業展開が効果的であること、及び TSS としてもワークショップシステムの管路情報を活用した総合的な事業推進を希望していたことにある。

しかしながら、平成 25 年度末現在、AMS 社員 35 名のうち、水道局からの再雇用者が 15 名（約 42%）を占めていること、また、平成 25 年度において、AMS の売上高は 13 億 81 百万円であり、そのうち水道局との取引が 11 億 4 百万円（約 80.0%）を占めていることから、AMS は水道局に対して人的にも財務的にも依存