

平成25年度において、総資産合計は13億92百万円であり、そのうち流動資産が12億83百万円であり92.2%を占めている。流動資産の主な内訳は、現金及び預金が3億27百万円、売掛金が5億94百万円、有価証券が3億41百万円となっている。

負債合計は4億55百万円であり、そのうち流動負債が4億45百万円で97.9%を占めている。

純資産合計は9億36百万円であり、その大部分はその他利益剰余金が占めている。

3. 水道マッピングシステム株式会社の組織等について

図4-03 組織図 (平成25年度未現在)

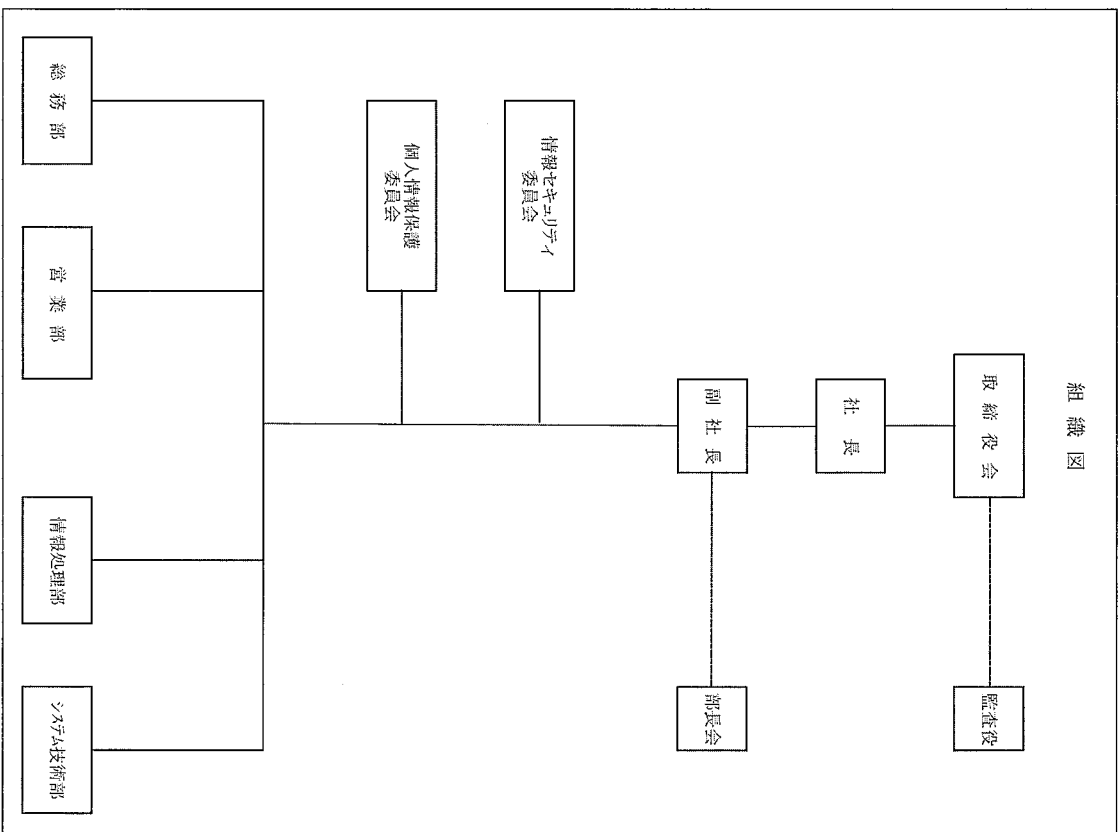


表 4-18 平成 23 年度から平成 25 年度の役員・常勤社員の人数・平均年齢の推移

	平成 23 年度末		平成 24 年度末		平成 25 年度末	
	人数 (人)	平均年齢 (歳)	人数 (人)	平均年齢 (歳)	人数 (人)	平均年齢 (歳)
役員	7	58.8	7	58.2	7	59.5
常勤社員	37	56.0	34	56.3	35	55.7

(水道ワットピンプシステム株式会社作成資料より抜粋)

表 4-19 平成 23 年度から平成 25 年度の都、民間企業、その他の法人からの再雇用の推移
(単位：人)

	平成 23 年度末	平成 24 年度末	平成 25 年度末
都 (水道局)	19	16	15
都 (水道局以外)	-	-	1
民間企業	1	2	2
その他の法人等	17	16	17
合計	37	34	35

(水道ワットピンプシステム株式会社作成資料より抜粋)

第 3 監査の結果

指摘及び意見の件数は以下のとおりである。

区分	指摘	意見	合計
各出資団体に共通する指摘と意見	1	-	1
東京水道サービズ株式会社に関する指摘と意見	1	9	10
株式会社 PUC に関する指摘と意見	4	4	8
水道ワットピンプシステム株式会社に関する指摘と意見	3	6	9
合計	9	19	28

また、監査の結果の本文中における各団体の名称については、以下の略称を用いる。

団体名	略称
東京水道サービズ株式会社	TSS
株式会社 PUC	PUC
水道ワットピンプシステム株式会社	AMS

Ⅰ 各出資団体に共通する指摘と意見

1. 経理規程の改訂について

会社の各種規程類は、会社法など法令等を遵守しつつ効率的かつ効果的に事業運営を行うため、組織としてのルールを明文化したものであり、そのルールは組織権限や人事労務に関することなど多岐にわたる。したがって、会社の各種規程類は、法令や組織等の改正に常に対処すること、内部けん制が十分に機能すること、社員等にとって分かりやすいこと等、様々な観点から整備され、かつ適切な運用がなされていることが必要となる。

ここで、株式会社は法務省令で定めるところにより、各事業年度に係る計算書類及び事業報告並びにこれらの附属明細書を作成しなければならない(会社法第435条第2項)。この計算書類作成のために、会社は様々な法令、諸制度(会社法、計算書類規則、各種委員会報告等)によって規制を受けている。当然、これらの法令等は度々改正されることがある。

業務の遂行上の規則を定めた規程の中で、経理に関する方針・手続・処理方法等をまとめ、明文化したものが「経理規程」である。法令等が改正された場合には、当該改正点を反映させるべく、経理規程も適時適切に改訂することが必要になる。したがって、各社の経理規程も当該改正に対応していることが求められる。

しかしながら、各社の経理規程の改訂状況は、表5-01のとおり、TSSが平成15年1月1日施行、PUCが平成17年9月1日施行、AMSが平成2年4月1日施行となっていることから、会社法(平成17年7月制定、平成18年5月1日施行)の改正点(例えば、会計に関する基準等の改正)について、時系列的に見ても適時な改訂が行われていないことが分かる。

表5-01 経理規程最終改訂日(施行日)

会社名	最終改訂日(施行日)
TSS	平成15年1月1日
PUC	平成17年9月1日
AMS	平成2年4月1日

(各社「経理規程」より監査人が作成)

具体的に、各社の現行の経理規程が、各種法令、諸制度と不整合となっている部分、また実務と不整合となっている主な部分は以下のとおりである。

(1) 東京水道サービス株式会社について

	経理規程(抄)	改訂案	改訂の理由
第26条	有価証券の評価については、商法の規定に従うものとする。	①売買目的有価証券は、時価をもって貸借対照表価額とし、評価差額を当期の損益として処理する。 ②満期保有目的の債券は… ③その他の有価証券は…	有価証券の評価についての定めは商法(現会社法)には規定されておらず、金融商品会計基準において定められている。そのため、商法の規定に従うものとする、としている現行の経理規程は適切な記載内容とは言えない。経理規程においては、有価証券の種類ごとに評価について具体的に記載する必要がある。
第50条	所定の財務諸表を作成し、決算報告書案にまとめ、関係資料とともに社長に報告し、承認をうけなければならない。	期末決算における作成書類は、以下の書類とする。 ①貸借対照表 ②損益計算書 ③株主資本等変動計算書 ④個別注記表 ⑤附属明細書	必要書類は具体的に記載し、定めることが望ましい。

(2) 株式会社PUCについて

経理規程(抄)	改訂案	改訂の理由
第14条 2 会計諸表、帳簿、伝票、書類の保存期間は次のとおりとする。 ②前号各号以外の会計諸表-----5年	2 会計諸表、帳簿、伝票、書類の保存期間は次のとおりとする。 ④前号各号以外の会計諸表-----7年	会計帳簿の保存期間が会社法では10年、法人税法では7年と定められている。一方、会計帳簿以外の会計諸表については、法人税法に基づいて経理規程において保管期間を定めているのが一般的である。法人税法上、決算に関わらないその他の書類は保存期間5年と定められているが、会計諸表である以上は決算に関する書類である可能性があるため、法人税法に則り7年間の保存期間とすることが望ましい。
第68条 (1) 貸借対照表 (2) 損益計算書 (3) 製造原価明細書 (4) 販売費及び一般管理費明細書 (5) 商法に定める計算書類及び附属明細書 (6) その他経理担当部長が必要と認めるもの	(1) 貸借対照表 (2) 損益計算書 (3) 株主資本等変動計算書 (4) 個別注記表 (5) 附属明細書 (6) その他経理担当部長が必要と認めるもの	会社法の施行に伴う、計算書類等の変更に対応する必要がある。

(3) 水道マッペンシステム株式会社について

経理規程(抄)	改訂案	改訂の理由
第3条 当社は経営成績および財政状態を明らかにするために、南法ならびに企業会計原則に則って経理を行うものとする。	当社は経営成績および財政状態を明らかにするために、会社法ならびに一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に則って経理を行うものとする。	会社法の施行に伴い、名称を変更する必要がある。また、よるべき規程は企業会計原則だけではないので、一般に公正妥当と認められる企業会計の基準という文言を使用することが通常であると考えられる。
第22条 出納責任者は毎月末日現在の預金残高証明書を各銀行から徴して、これを預金明細帳の当該口座残高と照合する。	-	業務を確認したところ、決算月のみ行っており、毎月は行っていないかった。規程を現態と合わせるか、又は規程どおりに業務を実施するか、いずれかが必要である。
第34条 1. 期末決算書類 イ 貸借対照表 ロ 損益計算書 ハ 営業報告書 ニ 利益処分計算書あるいは損失金処理計算書 ホ 付属明細書 ヘ その他代表取締役が必要と認めた書類	1. 期末決算書類 イ 貸借対照表 ロ 損益計算書 ハ 事業報告 ニ 株主資本等変動計算書 ホ 個別注記表 ヘ 附属明細書 ト その他代表取締役が必要と認めた書類	会社法の施行に伴う、計算書類等の変更に対応する必要がある。

前述のとおり、経理規程は、会社を取り巻く環境や業務の変化、法令の改正等に
 等に応じ適宜改訂が必要となる。規程の改訂が長期間なされないままであるとい
 うことは、実際の業務を行うに当たって規程が利用されておらず、業務が属
 人的となっておそれがある。会社の業務は規程によって整備され、誰が実
 施しても同水準の業務が実施できるように構築されている必要がある。属人的
 で特定の担当者の能力に依存している業務は、その担当者が不在となった際
 に業務が滞ってしまうことや、業務が適切に処理されないことになる。
 会社の活動が滞りなく遂行されるよう、経理規程は会社を取り巻く環境や業
 務の変化、法令の改正等に応じて改訂される必要がある。

(指摘2-1) 経理規程の改訂について
 各出資団体の経理規程は法令の改正等に応じた改訂が長期間にわたってなされ
 ていない。当該規程は会社の経理業務の品質を確保するための重要なルールを
 定めたものであることから、法令の改正等に応じて、当該規程の内容を見直し、
 必要な改訂を適時適切に行うとともに、改訂後のルールを社員に十分に周知し、
 その適正な運用を図らねばならない。

II 東京水道サービス株式会社に関する指摘と意見

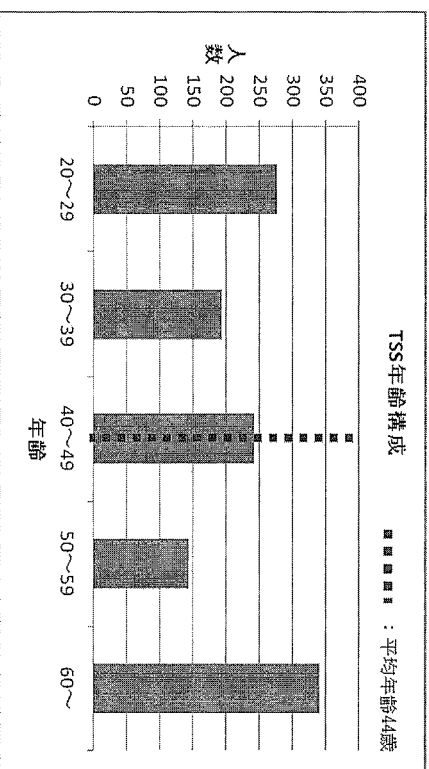
1. 年齢構成を踏まえた中長期的な人員の確保について

水道局の職員の年齢構成は平成25年7月現在で50歳以上のベテラン職員が
 全体の約4割を占めており、技術やノウハウの承継が急務とされている。この
 ような状況の中、水道局は監理団体との一体的事業運営体制を整備している
 ところである。この整備に当たっては、水道局が従来行っていた業務を監理団体
 に移管することを伴っている。したがって、出資団体の社員について、平成25
 年度の年齢構成を把握し、技術やノウハウの承継を検討することに意義がある
 と認められる。

TSSによれば、学卒者の採用人数や配属については、退職者や都のOB採用数
 の見込み、受託業務の規模変動等、毎年異なる状況を適切に捉えた上で対応し、
 社員教育については、グローバル社員に対して「研修計画(平成25年度～29年度)」
 に基づいて研修を実施していることである。

ここで、TSSの年代別人員数はグラフ6-01のとおりである。

グラフ6-01 年代別人員数



(TSS作成資料より監査人が作成)

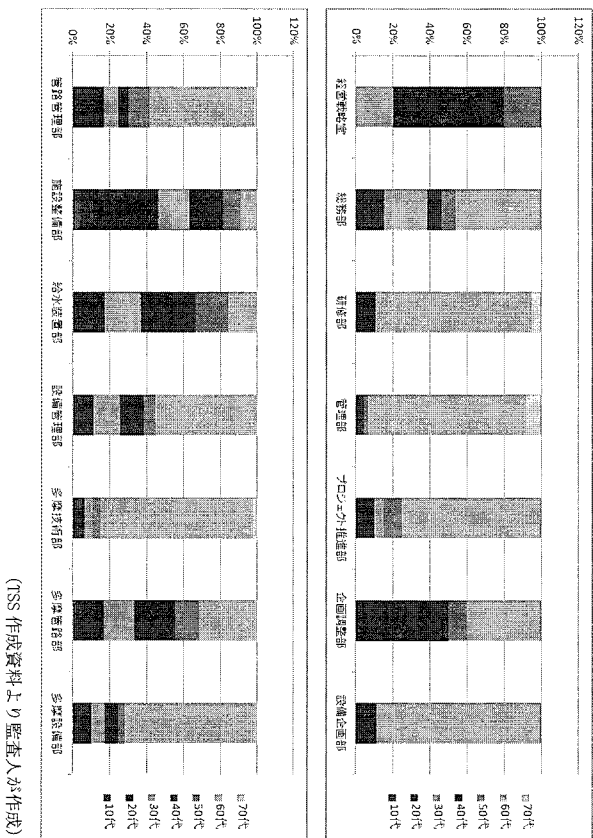
TSSの年齢構成は、高年齢層と若年齢層が多く、30代から40代の中堅層がそれ
 に比較してやや少ない状況となっている点に特徴がある。

一般的に、中間管理層である中堅層が少ない年齢構成の組織は指示系統が十分に機能しない場合があるといわれている。また、若年層にとっては早期に披露される可能性が相対的に高いともいえるが、中間管理層がいなかったために若年層の教育に目が行き届きにくくなり、若年層の成長の機会を逃し、結果として若年層の社員が十分に育たず、必要な人材が確保できなくなるといったリスクが懸念される。

ただし TSS は中堅層がやや少ない年齢構成ではあるが、若年層との人数の差は大きくないため、このような懸念がすぐに顕在化する可能性は高くはないものと考えられる。

また、主な部署（業務）別の年齢構成はグラフ 6-02 のとおりである。

グラフ 6-02 主な部署（業務）別の年齢構成



会社の方針を決定する経営戦略室は大部分を 40 代の中堅層が占めており、中堅層が TSS の方針を決定しているものと考えられる。また、研修部や管理部は大部分を 60 代の高年齢層が占めており、技術や経験を次の世代に伝える役割を担っているといえる。しかし、プロジェクト推進部も 60 代以上の高年齢層が大部分を占めているが、プロジェクト推進部の行う業務は、TSS が成長するために重要な役割を果たす業務であるため、今後は水道事業に関する高度な知識と

経験を有するベテラン職員から戦力の中心となる中堅層へと移行を進めていくべきと考えられる。

また、地域別に見た場合、多摩地区の業務については 60 代以上の高年齢層が占める割合が高く、中堅層及び若年層の占める割合が低い傾向がみられる。現在、TSS は研修計画によってプロパー社員への研修を実施しているが、技術やノウハウの継承には研修制度のみでは限界があり、現場での実践経験が不可欠である。現場の業務に携わる若年層が少ない場合、技術やノウハウの継承が困難となる可能性がある。

ここで TSS では、中長期的な人事計画を策定していない。TSS によれば、新規・中途採用人数や配属について、水道局の計画を踏まえつつ、今後の退職者や都の OB 採用数の見込み、受託業務の規模変動等、毎年異なる状況を捉えた上で臨機応変な対応をしているため、中長期的な人事計画の策定については、現状の取組状況や、合理性、効率性の観点から、必要となる状況にはないとの考えによるものである。

しかしながら、中長期的な計画を状況に応じて臨機応変に変更することは当然のことであり、水道局の一体的事業運営体制の構築に応じて、また現状の人員構成を踏まえ、若年層に技術及びノウハウが適切に継承されるよう、水道局で作成する経営計画や長期の見通し等を共有した上で、中長期的な視点を持って、必要人員の確保に取り組みたいことが望ましい。

(意見 2-1) 年齢構成を踏まえた中長期的な人員の確保について

TSS は 60 代以上の高年齢層と 20 代の若年層が多く、30 代から 40 代の中堅層がそれに比較してやや少ない。

TSS は、新規・中途の採用人数や社員の配属について、今後の退職者や都の OB 採用数の見込み、受託業務の規模変動等、毎年異なる状況を捉えた上で採用を実施しており、また、ノウハウや技術について、社内・社外の研修等でその継承を図っているが、社員の年齢構成の特徴を踏まえれば、高品質なサービスを持続的かつ安定的に確保することの必要性から、新卒採用や中途採用を含めた総合的かつ中長期的な人材の確保及び育成を行う必要がある。このため、水道局で作成する経営計画や長期の見通し等を共有した上で、中長期的な視点から必要人員の確保及び育成に取り組みたい。

2. 中長期的な事業方針の策定について

TSSは東京都の監理団体であるが、「東京都監理団体活用方針」(東京都平成22年9月)において、監理団体の特性及び存在意義について以下のとおり示されている。

【監理団体の特性】

監理団体は、規範性、公正性、安定性に優れ、説明責任を維持しつつ、採算性等から市場に委ねられない業務を行う公共(第1セクター)の側面と弾力的な資金調達や多様な人材確保手法等を駆使して機動的に事業を展開しつつ、コスト重視に基づく効率的な経営を行う民間(第2セクター)の側面を持つている。そのため、公益性、公共性を確保しながら、都が直接実施するよりも効率的により高度なサービスを都民に提供できるというメリットがあり、これまでも政策との連動性が高い業務を都と連携しながら、一体となって実施している。

【存在意義】

水道に関する豊富な経験と高い技術力、民間の有する柔軟性を最大限に発揮しながら、都の水道事業の技術部門における進コア業務を担い、首都東京にふさわしい水道事業の安定的かつ効率的な運営に寄与する。

以上の特性及び存在意義から、TSSは公共性を維持しながらも、効率的な事業運営が求められており、したがって民間企業と同様に、中長期的な視点から損益管理を行うことが必要であると考えられる。この点、TSSでは、水道局が定めた「東京水道経営プラン2013」のうち、TSSが行うべき取組及び課題を明らかにし、今後の方向性を示した中期事業運営方針を表6-01のとおり定めている。

表6-01 TSS 中期事業運営方針 (平成25年5月策定)

項目	課題	取組
1 局受託業務の着実な推進	<p>①管路施設管理業務 a. 配水管設計・工事監督業務</p> <p>b. 管路維持管理業務</p> <p>c. 水道水源林保全管理等業務</p> <p>②給水装置業務</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・増大する業務に対応できる執行体制の確立及び業務拠点の確保 ・多摩地区業務委託解消に伴う、市町ごとに異なった業務水準、業務方法の統一化 ・執行体制の確立として、現行の業務を見直して事務改善に努める。 ・事務委託解消後はTSSが直接業務を受託していることから、業務を通じて提出書類等の統一化や業務フローの見直し等の改善策を提案し、水道局と課題を共有しながら解決を図る。 ・管路診断情報の活用により、水道施設の維持管理業務を適切に実施できる方法を水道局に提案していく。 ・軌道横断管路は、軌道管理者との事前協議に時間を要することから協議を先行し、円滑な調査が実施できるように実施計画を水道局に提案していく。 ・業務の継続性を確保するため、林業職に限らず、土木職等の社員を充てる等、人材の確保と育成に努める。 ・給水装置業務電子申請システムの円滑な導入 ・量水器業務の円滑な受託 ・給水装置業務電子申請システムの円滑な導入に向け、水道局やAMSと連携しながら、システム操作マニュアルの作成、システム環境の整備、システム操作研修等の各種準備を進めていく。 ・量水器業務においては、水道

<p>③浄水場等の運転管理、維持保全業務</p>	<p>・運転管理業務・維持保全業務における業務執行体制の確保、及び技術力の維持向上</p>	<p>局との調整の中でTSSの受託業務範囲を明確にしていくとともに、受託予定の業務を習熟する体制を平成25年度内に整備し、平成26年度より円滑に業務が開始できるよう準備する。</p>
<p>2 業務の効率性の追求</p>	<p>—</p>	<p>・先端技術を活用した業務の効率化及び技術開発の推進。 ・日々の業務見直しによる業務改善、会社が一体となって業務効率化を推進する取組として社員提案制度を実施していく。</p>
<p>3 事業運営体制の強化</p>	<p>①組織の編成 ②社員構成</p>	<p>・組織体制の見直し及び強化 ・社会情勢はもとより、水道局及び社内の変化を鋭敏に捉えながら、関係部署と連携し、確実な業務遂行に向けた組織体制の見直しを継続し、組織の強化を図っていく。 ・受託業務の拡大に伴い社員（特にプロパー社員） ・社員の適切な配置管理を進めていく。</p>

<p>③人員育成</p>	<p>・急遽に拡大してきた受託業務を確実かつ継続的に遂行していくために、若手プロパー社員の資質を向上させる必要がある</p>	<p>・研修基本計画の見直し ・プロパー社員の講師養成体制の構築 ・OJTの計画的な実施 ・資格取得者の拡大 ・水道局コア業務の理解促進</p>
<p>①コンプライアンスの強化</p>	<p>・監理団体であることを常に意識した、より厳格なコンプライアンスが必要</p>	<p>・就業規則で社内規律維持に努めるとともに、コンプライアンスの取組を継続して実施していく。 ・常にTSSの「コンプライアンス行動規範」の周知徹底を図りながら、社員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上を図り、全社員がコンプライアンス研修を受講する。</p>
<p>②監査機能の強化</p>	<p>・社内の監査体制の強化</p>	<p>・平成25年度に設置した監察指導担当を中心として、監査マニュアルの整備や事業所監査の充実化を図り、社内内部監査を更に強化していく。 ・内部通報制度を整備する等新たな仕組みを構築し、チェック機能を活用しながら、健全な経営に向けて取り組んでいく。</p>
<p>⑥ISO 9001の取得</p>	<p>・適用範囲の更なる拡大</p>	<p>・受託業務が拡大していく中で、「企業理念」や「経営指針」を実現していくために、これまで以上に品質マネジ</p>