

また、各給水管工事事務所におけるメータの在庫保有数は表 6-08 のとおりである。

表 6-08 給水管工事事務所のメータ在庫保有数

(単位：個)

給水管工事事務所	平成24年度末 在庫数	平成25年度 納品数	平成25年度 取付数	平成25年度末 在庫数
千代田	1,306	21,919	21,955	1,270
港	1,387	28,237	27,138	2,486
豊島	1,950	26,641	26,914	1,677
文京	2,301	36,995	37,291	2,005
江東	2,080	33,332	33,757	1,655
墨田	1,446	19,029	19,163	1,312
江戸川	1,548	43,014	43,981	581
荒川	2,998	13,399	14,559	1,838
足立	1,923	42,084	42,017	1,990
葛飾	1,896	30,571	30,511	1,956
杉並	1,578	45,889	45,275	2,192
中野	1,374	26,702	27,546	530
新宿	1,865	28,823	29,677	1,011
大田	2,171	48,838	49,173	1,836
品川	1,130	29,730	29,136	1,724
世田谷	2,367	71,358	70,640	3,085
目黒	1,137	20,184	20,668	653
渋谷	1,345	23,606	24,195	756
練馬	2,567	50,388	50,410	2,545
板橋	3,285	38,355	39,014	2,626
北	1,345	26,191	26,623	913
合計	38,999	705,285	709,643	34,641

(TSS 作成資料より監査人が作成)

上記の表 6-08 の年間の取付数及び年度末の在庫数から、1 か月当たりの取付数及び年度末在庫が何か月分の在庫に相当するのかを算定したものが下記の表 6-09 及びグラフ 6-03 である。

表 6-09 給水管工事事務所のメータ在庫保有割合

給水管工事事務所	1か月当たりの 取付数 (平均、個)	平成24年度末 在庫の割合	平成25年度末 在庫の割合
千代田	1,830	0.71 か月	0.69 か月
港	2,262	0.61 か月	1.10 か月
豊島	2,243	0.87 か月	0.75 か月
文京	3,108	0.74 か月	0.65 か月
江東	2,813	0.74 か月	0.59 か月
墨田	1,597	0.91 か月	0.82 か月
江戸川	3,665	0.42 か月	0.16 か月
荒川	1,213	2.47 か月	1.51 か月
足立	3,501	0.55 か月	0.57 か月
葛飾	2,543	0.75 か月	0.77 か月
杉並	3,773	0.42 か月	0.58 か月
中野	2,296	0.60 か月	0.23 か月
新宿	2,473	0.75 か月	0.41 か月
大田	4,098	0.53 か月	0.45 か月
品川	2,428	0.47 か月	0.71 か月
世田谷	5,887	0.40 か月	0.52 か月
目黒	1,722	0.66 か月	0.38 か月
渋谷	2,016	0.67 か月	0.37 か月
練馬	4,201	0.61 か月	0.61 か月
板橋	3,251	1.01 か月	0.81 か月
北	2,219	0.61 か月	0.41 か月
合計	59,137	0.66 か月	0.59 か月

(TSS 作成資料より監査人が作成)

グラフ 6-03 給水管工事事務所のメータ在庫保有割合

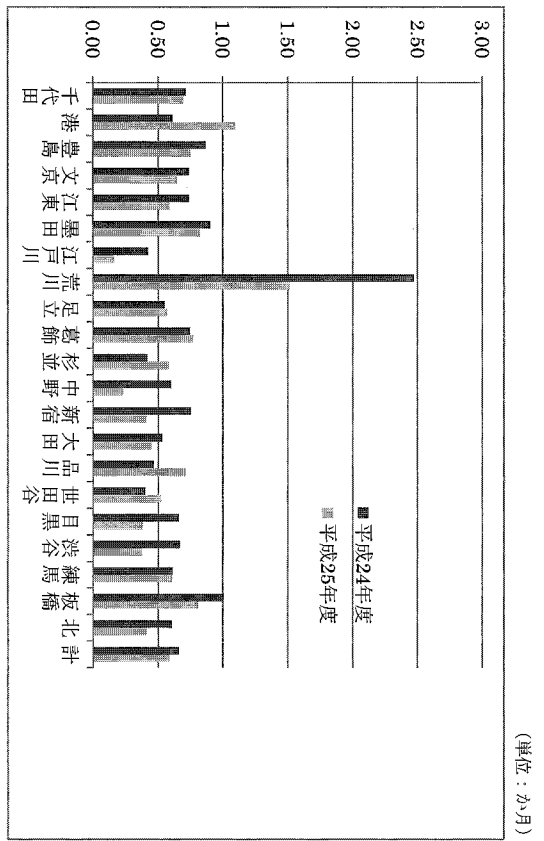


表 6-09 及びグラフ 6-03 を検討した結果、更新期限到来数が月ごとにはばらつきがあるとはいえ、過去 2 年において、港、荒川及び板橋の各給水管工事事務所は、1 か月分の取付数以上の在庫を保有していることが分かる。TSS によれば、水道局の直営時代からおおむね半月分の引換予定数を在庫数として保有することとしているということであるから、この予定在庫数を超える事務所が多いことも分かる。

(意見 2-5) 水道メータの発注と在庫管理について

TSS では、交換用の水道メータについて、おおむね半月分程度の引換予定数を在庫数として保有することとしていること及び月に数回の納品発注が可能であることを考慮すると、過剰に在庫を保有している給水管工事事務所が存在する。災害や突発的なトラブルにも対処できる安定在庫は維持する必要があるが、可能な限り必要最小限まで在庫削減を行うことで、在庫の陳腐化、紛失等のリスクを抑制することができることから、メータの引換予定数量を適切に見積もり、過剰な在庫保有量を削減することとされたい。

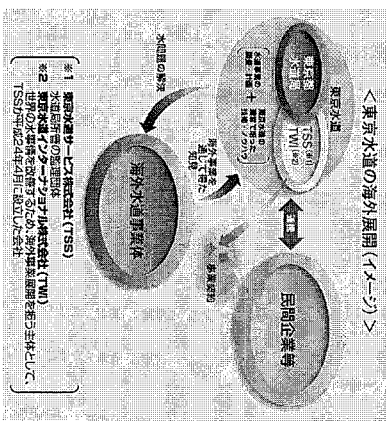
また、現在は各給水管工事事務所で水道局への納品請求をしているが、本社等で各給水管工事事務所の在庫数及び交換予定数を把握し、一括して水道局へ納品請求することも検討されたい。

6. 出資団体等の管理について

(1) 東京水道インターナショナル株式会社について

① 海外における事業展開
 世界では、依然として安全な飲み水を得ることができない国や地域が存在している。水道局は、これまで世界各国からの要請を受けて、長年にわたり、研修生の受入れや職員の海外派遣等を行っている。近年、水道施設の整備や事業運営等に関する我が国の技術に対して、途上国を中心に期待・関心が高まっており、途上国で必要とされる水道インフラの整備や改善に、人的な支援だけではなく、施設の建設や管理、日本製資器材の導入等を望む声が寄せられている。そこで、水道局は自ら国際貢献に取り組むとともに、海外における事業展開を実施するに当たっては、水道に関する技術やノウハウを有する監理団体の TSS を活用することとしており、全体として海外の安定的な水供給に多大な貢献をしていると考えられる。

図 6-02 東京水道の海外展開（イメージ）



(水道局「東京水道経営プラン2013」より抜粋)

② 出資の経緯

海外における事業展開においては、カントリリースや為替リスクが存在する。TSS は監理団体であり、準コア業務（管路診断・維持管理等）の受託が最大の目的であることから、当該準コア業務が海外における事業展開から生じる損失の影響を直接受けることを阻止し、海外展開に伴う様々なリスクをヘッジするため、東京水道インターナショナル株式会社（以下、「TWTJ」という。）を平成

24年4月に100%出資により設立している。

TWIの設立状況

設立	平成24年4月11日
資本金	2億円
出資額	2億円
出資割合	100%

③ 決算書の誤りについて

平成26年度に株主総会に提出され、承認されたTWIの損益計算書は、売上原価ゼロ、販売費及び一般管理費67百万円であった。この点について、損益計算書上、売上原価が計上されておらず、販売費及び一般管理費が平成24年度と比較して2.7倍になった要因をTSSに質問したところ、実際には販売費及び一般管理費のうち13百万円は受託事業の履行に要した費用(海外への派遣に伴う旅費や人件費等)であり、売上原価に計上すべきものであったことが判明している。

(意見2-6) TWIの決算書の誤りについて

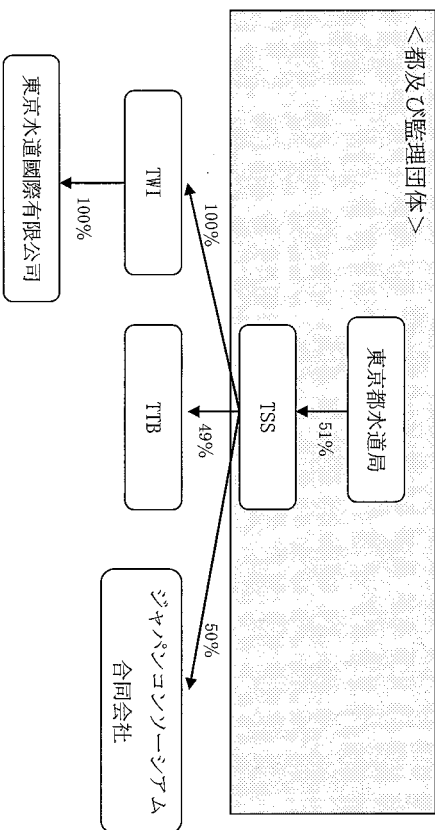
TWIの株主総会に提出され承認された平成25年度の決算書に一部誤りがある。具体的には、損益計算書の売上原価はゼロとしていたが、これは誤りであり、正しくは販売費及び一般管理費の一部13百万円を売上原価に計上すべきであった。通常、売上が計上されれば、これに対応する売上原価が計上されるはずであり、この誤りは容易に気づくことができるものである。したがって、まずはTWI自身が、このような誤りが生じないよう決算書の作成を慎重に行う必要があるが、TSSは、TWIの100%親会社として、正しい決算書を作成すべく、TWIを適切に指導監督されたい。

(2) その他の出資法人等の管理について

① TSS及びTWIの出資法人

TSS及びTWIは、海外における事業展開を行うに当たり、各国で事業を獲得(契約)し実施するため、TSS-TESCO BANGKOK Co., Ltd. (以下、「TTB」という。)、ジャパンコンソーシアム合同会社及び東京水道国際有限公司に出資を行っている。

図6-03 TSS及びTWIの出資関係



② TTBについて

TTBは、タイにおける水道事業を担うため、TSSが49%を出資し株式会社ラヌ・バンコクと合弁で平成24年9月18日に設立した現地法人(資本金約13百万円)である。

TTBの設立状況

設立	平成24年9月18日
資本金	4,000,000THB
出資額	1,959,920THB (5,624千円)
出資割合	48.998%

(注) THBはタイバツ。出資金払込時(平成24年12月28日)のレートは、1THB=2.87円。

タイの水道事業者であるタイ国首都圏水道公社と契約を締結するに当たり、外国法人事業法の適用を受け、TSSが当事者となり契約を締結することができないため、パートナーであるテスコ株式会社のタイ法人（タイ資本会社）が51%を出資し、TSSが49%を出資する合弁会社を設立したものである。

③ ジャパンコンソーシアム合同会社について

TSSは、東洋エン지니어リング株式会社と合同で、ジャパンコンソーシアム合同会社を平成26年9月8日に設立（資本金500千円の50%を出資）している。ジャパンコンソーシアム合同会社は、ヤンゴン市（ミヤンマー）における上水道の漏水対策事業（事業費約50百万円）について、平成26年10月20日にヤンゴン市開発委員会と契約締結している。

④ その他

TWIは、台湾で東京水道国際有限公司を設立（資本金500,000元の100%を出資）している。

また、平成25年5月17日付けの水道局のプレスリリースによると、平成26年度にヤンゴン市に現地法人設立の計画がある（設立時期など、具体的な事項については未定）。

以上のように、TSS及びTWIは複数の海外法人に対し出資を行っているが、それらの具体的な経営計画、損益見込、事業展開におけるリスク、パートナー企業の選択理由、事業の進捗等の情報は一般に開示していない。

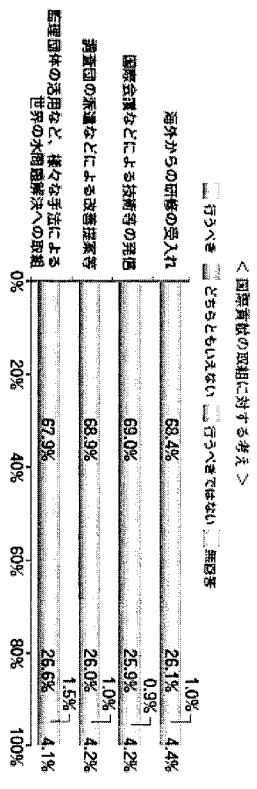
この点、TSSによると、ホームベージュ等を活用して海外における事業展開への取組に対する意義、重要なトピックス等を周知しているが、TWIやその他出資法人の経営計画、損益見込、事業展開の進捗など、今後の海外における事業展開に影響する内容の開示は控えたいとのことである。

しかし、海外における事業展開は、水道局の出資団体であるTSS及びその出資法人が実施しており、これは、水道局が進める国際展開の一環として推進しているものであることから、事業展開におけるリスク、損益の状況等の情報も具体的に公開するなどして、都民の理解を得ることが求められる。

このため、TSSでは、都民への情報公開に関するルールを設け、これに則って対応していく必要がある。

なお、平成24年度に実施された「お客さま満足度調査」における「国際貢献の取組に対する考え」の調査結果はグラフ6-04のとおりである。

グラフ6-04 「国際貢献の取組に対する考え」の調査結果



この調査によると70%弱の都民は「国際貢献の取組に対する考え」として、肯定的な考えを持っていることが分かる。このように都民の国際貢献に対する関心が高い状況であるが、十分な情報開示を行った上で、国際貢献の在り方について都民に意見を問うべきと考えられる。

また、TSSは監理団体として水道局の直接的な指導が行われているが、TSSの出資法人（TWI、TTBなどのいわゆる孫法人）については、監理団体にも報告団体にも該当しないため、水道局の直接的な指導が必ずしも及ばない面があると考えざるを得ない。

ここで、水道局によれば、TSSの出資法人については、水道局からの出資や財政的な支援も考えず、都民に水道水を供給するという水道事業本来の業務に関わらないため、監理団体とはなり得ず、ガバナンスを及ぼす必要はないとの見解である。

(意見2-7) TSSの出資団体等の情報開示及び投資限度等について

海外における事業展開については、水道局の出資団体であるTSS及びその出資法人が実施しており、これは水道局が進める国際展開の一環として推進しているものである。このため、事業展開におけるリスク、損益の状況等について、具体的な説明をもって、水道利用者である都民に情報を提供する必要があることから、情報公開に関するルールを設け、適切な対応を図りたい。

また、TSSは、TWI、TTB、ジャパンコンソーシアム合同会社、東京水道国際有限公司の現地法人を設立・出資しているが、今後経営状況が悪化する場合あるいは本来の都水道事業に支障が生ずるような場合には直ちに撤退するなど、適切な措置を講じる必要がある。民間企業と連携して海外における事業展開を実

施する場合、民間企業と都の監理団体である TSS では、採算性に対する考え方の差異があることも考えられるため、例えば撤退や出資等の負担の限度についてルールを定めるなどの措置を検討されたい。

7. 内部監査について

(1) 内部監査の実施状況について

TSS では、平成 25 年 4 月に監察指導担当課長を配置し、内部監査を実施している。

平成 25 年度は、服務関係事務及び業務関係事務について、本社及び全事業所の中から 31 課 (所) を抽出し、監査を行っている。全体的には、特に重大な指導事項はなく、おおむね良好に事務の執行が図られていたとの結論が得られているが、細かい論点として、以下の事項が指導されている。

表 6-10 内部監査指摘事項・指導事項

監査対象	項目	指摘事項・指導事項
服務関係	出勤記録	システムの誤入力及び入力漏れが散見された。入力操作については、習熟に伴い改善されるものと見込まれるが、誤入力等がないよう指導した。
業務関係	出張命令簿	出張経路については、業務の経済性及び効率性を総合的に判断の上処理するよう指導した。
	超過勤務命令簿	事前命令・事後確認を徹底するとともに、最終退出時間と超過勤務終了時間の確認を行うよう指導した。
	情報セキュリティ	机上のディスプレイについては、ワイヤーで固定し、盗難防止を徹底するよう指導した。

(TSS 作成資料より抜粋)

内部監査の結果については、平成 26 年 3 月 31 日付けで社長、専務及び取締役に対して報告を行っている。

(2) 内部監査結果の取扱いについて

TSS では、内部監査の結果について「指摘」と「指導」に区別している。「指摘」には、現金及び個人情報等の不適正な事件を想定している。一方、「指導」は「指摘」に該当する事項に比べて軽微な業務上のミス等が該当する。平成 25 年度の内部監査レポート上での記載項目はあくまで「指導」のレベルであり、改善報告等は求められていない。そのため、指導とされた事項については、口頭により改善を求めている。

なお、指摘に該当する事項は、現在まで発生していない。仮に指摘に該当す

る事項が発生した場合は、文書により改善報告を求める取扱いとしている。また、内部監査において不適正な事象が発見された場合は、是正措置報告を求めることがある旨を社内に通知している。

ここで、一般社団法人日本内部監査協会の「内部監査基準」によれば、内部監査とは、「組織体の経営目標の効率的な達成に役立つことを目的として、合法性と合理性の観点から公正かつ独立の立場で、経営諸活動の遂行状況を検討・評価し、これに基づいて意見を述べ、助言・報告を行う監査業務、及び特定の経営諸活動の支援を行う診断業務である」とされている。

つまり、内部監査は、社内の様々なコントロールの妥当性と有効性を評価し、改善を行う。そして、必要に応じて、会社の発展にとつて最も有効な改善策を助言・報告するとともに、その実現を支援することが求められているといえる。したがって、内部監査では、特定契約を含む入札全般や稟議決裁全般など会社業務全てが対象であると考えられる。このことは、監査役監査も同様である。

(意見2-8) 内部監査結果の取扱いについて

TSSでは、内部監査結果について「指摘」と「指導」に区別し、現金及び個人情報等の取扱い等の不適正な事件を想定した「指摘」に該当する事項のみを文書によって改善報告を求めるとしている。

しかしながら、内部監査は合法性のみでなく、合理性の観点から社内のコントロールの改善すべき事項を発見し、改善策を助言・報告するとともに、それが改善されているか確認すべきことから、「指導」に該当する事項についても、社内に改善を周知徹底し、その改善状況を適時に確認されたい。

また、内部監査は会社内の様々なコントロールの妥当性と有効性を評価し改善を行う業務であることから、監査対象を限定することなく、特定契約を含む入札全般や海外取引を含む稟議決裁全般なども監査対象とすることを検討されたい。

8. 交際費支出について

水道局の場合は、制度上、交際費支出が厳格に規制されているのに対し、株式会社としての法人形態を有する監理団体にあつては、水道局と比べて厳格な運用までは求められていない。また、株式会社では交際費の支出を損金に算入することが法人税法上認められており、TSSも交際費を損金に算入している。

しかし、TSSが水道局の監理団体であり、水道局からの準コア業務(管路診断・維持管理等)の受託が最大の目的であることからすると、交際費支出は、水道利用者である都民が納得のいく使用目的、支払金額に限定されるべきと考えられる。

ここで、TSSにおける平成23年度から平成25年度までの交際費支出は、表6-11のとおりであり、3期平均で9百万円超の交際費支出があることが分かる。

表6-11 交際費支出の推移

	平成23年度	平成24年度	平成25年度	3期平均
交際費支出	12,154	7,714	8,307	9,392

(TSS「法人税申告書別表15」より監査人が作成)

(単位：千円)

その支出内訳として、海外における事業展開として事業受託し、収入を得て実施している本邦研修(海外からの研修生に対する日本国内での研修)時の懇親会、歓迎会等の実施による支出が多く見受けられる。

海外からの来客懇親会や歓迎会等の実施自体は、接待として強く否定されるものではない。しかしながら、TSSの「交際費等支出基準」及び「交際費等支出基準の運用について」によると、1回1人当たりの支出上限額は、出席者が役員の場合15,000円、部長級の場合10,000円となっており、実際の事前承認も当上限額でなされている。また、1回の訪問につき、歓迎会と送別会など、複数回の会合を実施しているケースも見受けられた。

この点、TSSによれば、歓迎会については来日の不安の解消等を図り、相互理解・信頼関係構築を促進するための1つの方策として実務担当者層を含めて実施し、また、送別会については今後の事業展開活動(営業)を含め、意見交換や人脈づくり、現地の情報取得等を図るために経営幹部層を中心として実施しており、国際慣行上の必要性を踏まえて1回の訪問で2回の懇親会を実施することもあるとのことである。

また、表6-11のうち、TSSの委託先との業務意見交換会等で支出された交際

費は表 6-12 のとおりである。

表 6-12 委託先との交際費支出の推移 (3 期間)

	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	3 期平均
回数 (回)	5	8	11	8
支出金額 (千円)	769	1,053	913	912

(TSS 作成資料より抜粋)

この点、TSS の説明によれば、水道局からの業務の履行に当たっては、委託先企業との綿密な連携・共同による効率的な履行体制が必要であり、履行体制の安定化のためには、信頼関係の構築が必要となる。監理団体として公共性・透明性が求められ、重要な業務案件であっても競争契約となるなど、不利な状況があり、さらに、委託先企業に委託している業務は、他都市の水道事業などにおいても需要が大きく、流動性が高い状況にあるため、TSS では、交際費を使用することは、経営の視点として合理的なものと考えているとされていることである。

しかし、一般に、交際費の支出は、販売の促進や取引の円滑化という事業遂行上の理由が必要とされる一方で、他の費用に比べて事業との関連性が少ないこと、会社の冗費・監費を助長する可能性が高いこと、特定の者のみが恩恵を受ける可能性があること等の性質を有している。

TSS は水道局の監理団体として水道局と一体的な事業運営がなされ、かつ、TSS の売上高のうち水道局に対する売上高が 98%超を占めていることから、交際費の支出についても公共性・透明性が求められると考えられ、一般の民間企業に比べると、できる限り交際費の支出を削減する必要があると考えられる。

(意見 2-9) 交際費支出について

TSS では、海外の研修生との懇親会、委託先との業務意見交換会等で交際費が 3 期平均で 9 百万円超の支出があるが、その監理団体としての設立趣旨及び売上高の大部分が水道局からの業務委託に依存していることから、交際費支出を削減すべく、その支給基準及び運用方法を適切に見直されたい。

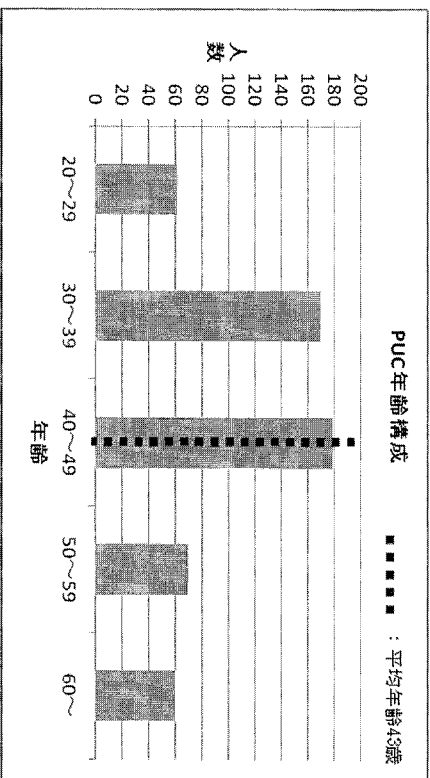
III 株式会社 PUC に関する指摘と意見

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な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。

PUC は、学卒者の採用人数や配属については、翌年度の業務見込みや退職者情報を考慮して決定しており、社員教育については、プロパー社員に対して「PUC 研修プログラム」に基づいて研修を実施していることである。ここで、PUC の年代別人員数はグラフ 7-01 のとおりである。

グラフ 7-01 年代別人員数



PUC の年齢構成の特徴は、30 代から 40 代の中堅層の人数が多く、若年層と高年齢層が少ない状況となっている点の特徴である。

ここで、PUCは中期経営計画の環境として以下のような人員計画を策定している。

表 7-01 中期経営計画における人員計画

	平成25年度 (参考)	平成26年度	平成27年度	平成28年度
正社員	462	488	506	542
都OB/嘱託社員	38	38	41	43
契約/パート社員	361	380	385	391
都派遣	41	51	58	62
合計	902	957	990	1,038

(単位：人)

(PUC「中期経営計画2014」より抜粋)

PUCでは、水道局からの営業所運営受託業務の拡大を前提とした向こう3年間の人員計画を策定し、営業所運営受託の受入態勢を整備している。

しかし、水道局が準コア業務として位置付けている営業所の運営業務については、平成26年度までにおいて22営業所のうち3営業所をPUCに移転しているのみであり、多くの営業所の業務が移転未了の状況にある。PUCでは、今後も営業所業務の受託が見込まれることから、3年間の人員計画のみではなく、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、より長期的な視点を持って、必要人員の確保に取り組んでいくことが望ましい。

(意見2-10)より長期的な人員の確保について

PUCは、新規・中途の採用人数や社員の配属について、向こう3年間の人員計画を策定しているが、水道局からの営業所運営受託の受入態勢を整備すること等の必要性から、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、新卒採用や中途採用を含めた総合的かつより長期的な人員の確保及び育成に取り組まれない。

2. プロジェクト別原価管理について

PUC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)の側面を持っている。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運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業務ノウハウ、民間の有する柔軟性を最大限に發揮しながら、都の水道事業の事務部門における準コア業務を担い、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、PUC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、実態に即した損益管理が必要であると考えられる。

平成25年度において、PUCの水道局からの受託業務は表7-02のとおりであり、受託金額合計は112億75百万円である。これは、平成25年度のPUCの総受託額126億38百万円の89.2%を占める。なお、平成25年度の売上高では総額120億37百万円のうち水道局への売上高が107億38百万円と89.2%を占めている。