

〈概要版〉

持続可能な東京水道の実現に向けて

東京水道長期戦略構想2020

令和2(2020)年7月10日



東京都水道局

Bureau of Waterworks
Tokyo Metropolitan Government

目次

第1章 はじめに

- 1 策定の目的 4
- 2 東京水道の長期構想の位置付け 7
- 3 東京水道の長期構想の期間 7

第2章 水道事業を取り巻く状況の変化

- 1 日本における水道事業の状況と水道法の改正 8
- 2 東京水道を取り巻く状況の変化 9

第3章 事業運営の基本的な考え方

- 1 基本理念 11
- 2 基本的な考え方 11

第4章 東京水道が目指すべき姿（2040年代）と取組の方向性

- 1 長期的な財政状況を見据えた計画的な施設整備 13
- 2 新技術の活用と経営の効率化 16
- 3 東京水道グループの総合力強化 18

【参考】

- 東京都水道事業運営戦略検討会議 23
- パブリックコメントの実施結果 25

1 策定の目的

- 水道は、生命・健康の維持に不可欠ですが、世界に目を向けると、未だに多くの人たちが、安全な水にアクセスできていません。このような状況を踏まえ、平成27（2015）年9月に国連総会で採択された、全ての国々の共通目標であるSDGs（持続可能な開発目標）においても、「水」は、持続可能な世界を実現するためのゴールの一つとされています。
- 日本の水道は、高度経済成長期における水道需要の高まりに応じて集中的に整備され、今日では98%の普及率を達成しています。しかし、人口減少社会を迎える中、老朽化した施設の更新や耐震化の遅れなど、多くの水道事業者が深刻な課題に直面しています。国は、こうした課題を解決し、将来にわたり安全な水の安定供給を維持するため、水道の基盤の強化を図ることを目的として、平成30（2018）年12月に水道法を改正しました。
- 都の水道事業は、明治31（1898）年に近代水道として通水を開始し、都民生活と首都東京の都市活動を支える基幹ライフラインとして、安定給水のために必要な施設整備を着実に推進しながら、継続的に経営努力を行い、健全な経営基盤を確立し、使命を果たしてきました。さらに、全国に先駆けて市町営水道の一元化を進め、今日では、給水人口約1,350万人という日本最大の水道事業者として、広域水道としての一体性と責任を確保しつつ、効率的な事業運営に努めています。

- 一方で、都の人口推計では、令和7（2025）年をピークに都の人口も減少に転じ、令和42（2060）年にはピーク時から約16%減少するとされています。人口減少は、水道料金の収入の減少に直結し、施設整備など、水道事業に不可欠な経費の不足につながります。
- こうした人口減少に加え、環境危機やテクノロジーの急激な進展、水道法の改正を契機とした水道界の新たな動きなど、東京水道をめぐる状況は、今後、激変し、かつて経験したことのない局面を迎えることとなります。
- 東京水道が将来とも持続可能な事業運営を行っていくためには、このような状況変化に柔軟に対応できる新しい発想をもって、今後一斉に更新時期を迎える大規模浄水場の整備や管路の維持管理、お客さまサービスの更なる向上、それに水道事業を支える人材の輩出など、事業の根幹に関わる課題解決のための対策を着実に進めていかなければなりません。
- 東京都水道局では、これまで3年から5年ごとに経営プラン（中期経営計画）を策定し事業を実施してきました。しかし、東京水道の置かれたこうした立場を考えれば、今後は、単に5年ごとの視点ではなく、さらに先を見据えた長期の経営方針を立て、目指すべき目標を明らかにした上で事業を戦略的に進めていく必要があります。

- そこで、水道局では、令和2（2020）年度が「東京水道経営プラン2016」の終了年度であることから、次回の中期経営計画からの「羅針盤」として、外部の有識者で構成する「東京都水道事業運営戦略検討会議」での議論や、都の「『未来の東京』戦略ビジョン」の内容を踏まえ、今後の状況変化を予測、分析しつつ、おおむね2040年代を見据えた将来構想である「持続可能な東京水道の実現に向けて 東京水道長期戦略構想2020」を策定することとしました。
- そして、この将来構想をもとに、今後の各中期経営計画において、その都度、社会経済情勢の変化やリスクなどを的確に見込みながらローリングしていくことで、将来とも持続可能な東京水道を実現してまいります。

2 東京水道の長期構想の位置付け

「持続可能な東京水道の実現に向けて 東京水道長期戦略構想2020」は、東京水道が目指すべき将来の姿と、その実現に向けた取組の方向性を示す基本構想であり、今後の事業運営全般についての基本的な方針となるものです。

3 東京水道の長期構想の期間

都の人口推計に合わせ、令和42（2060）年までの水道需要、施設整備、業務運営体制及び財政収支を推計するとともに、2040年代を視野に、おおむね20年間の事業運営について示すものとします。

1 日本における水道事業の状況と水道法の改正

- 日本の水道は、高い普及率（98%）を達成していますが、老朽化の進行や耐震化の遅れ、水道事業者の多くは小規模で経営基盤がぜい弱、将来への備えが不足するなど、多くの課題を抱えています。（出典：厚生労働省資料）

①老朽化の進行

- ・ 高度経済成長期に整備された施設が老朽化
- ・ 年間2万件を超える漏水・破損事故が発生

②耐震化の遅れ

- ・ 水道管路の耐震化が進んでおらず、大規模災害時には断水が長期化するリスク

③小規模で経営基盤がぜい弱

- ・ 主に市町村単位で経営され、多くの事業が小規模で経営基盤がぜい弱
- ・ 団塊世代の退職等により、職員数が大幅な減少（30年前の3割減）

④将来への備えが不足

- ・ 人口減少に伴う料金収入の減少により、経営状況は今後も厳しい見込み
- ・ 約3割の水道事業者において、給水原価が供給単価を上回っており、将来急激な水道料金の引き上げを招くおそれ

水道法の改正

関係者の責務の
明確化

広域連携の推進

適切な資産管理の
推進

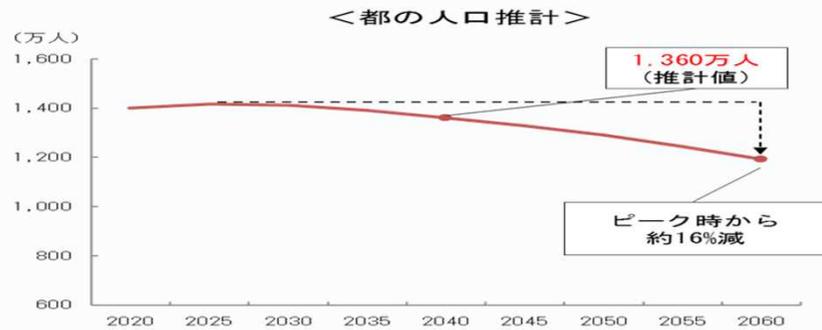
官民連携の推進

指定給水装置工事
事業者制度の改善

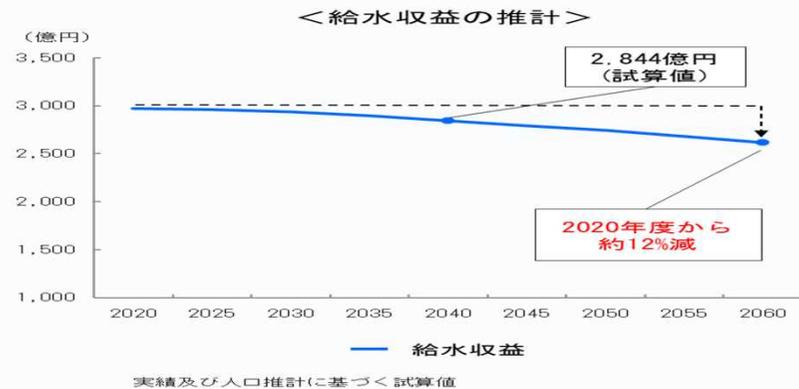
2 東京水道を取り巻く状況の変化

(1) 人口減少と給水収益の減少

- 都の人口は、令和7(2025)年にピークを迎え、令和42(2060)年の人口はピークから約16%減少する見込み
- 給水収益は、人口減少に伴い減少し、令和42(2060)年の給水収益は令和2(2020)年と比較すると、約12%減少する見込み



— 東京都の人口
 ※ 2015年国勢調査による都の人口 1,352万人
 「2060年までの東京の人口・世帯数予測について」(東京都)より作成



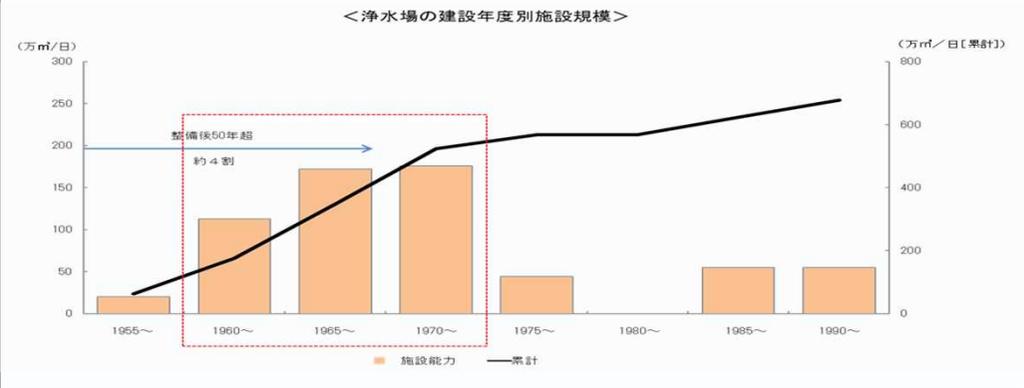
実績及び人口推計に基づく試算値

(2) 水道需要の減少

- 水道需要は、人口減少に伴い減少する見込み

(3) 浄水場更新時期の集中

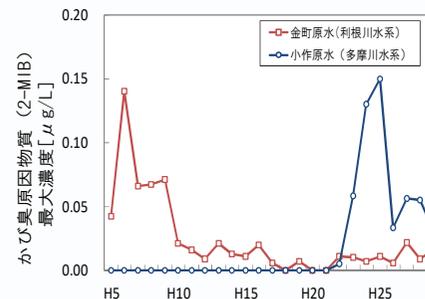
- 浄水場は、高度経済成長期の昭和40年代半ば(1970年代)までに集中的に整備され、今後、多くの施設が一斉に更新時期を迎える



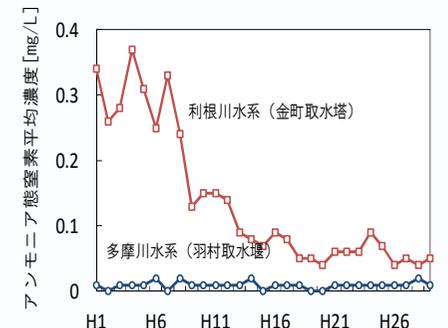
(4) 原水水質と浄水処理の現状

- 利根川水系は全量高度浄水処理を実施し、多摩川水系は急速ろ過方式で対応するなど、水質の特性に合わせた浄水処理を実施

かび臭原因物質の最大濃度推移



アンモニア態窒素平均濃度推移



(5) 労働力(生産年齢)人口の減少

○都の生産年齢人口は、令和7(2025)年にピークを迎え、令和42(2060)年にはピーク時から25%減少する見込み



(6) 中小工事業者の減少

○水道施設の工事業業者数は、高齢化の進展等による就業者の減少に伴い、平成17(2005)年のピーク時から7%減少



(7) 財政運営(企業債の活用)

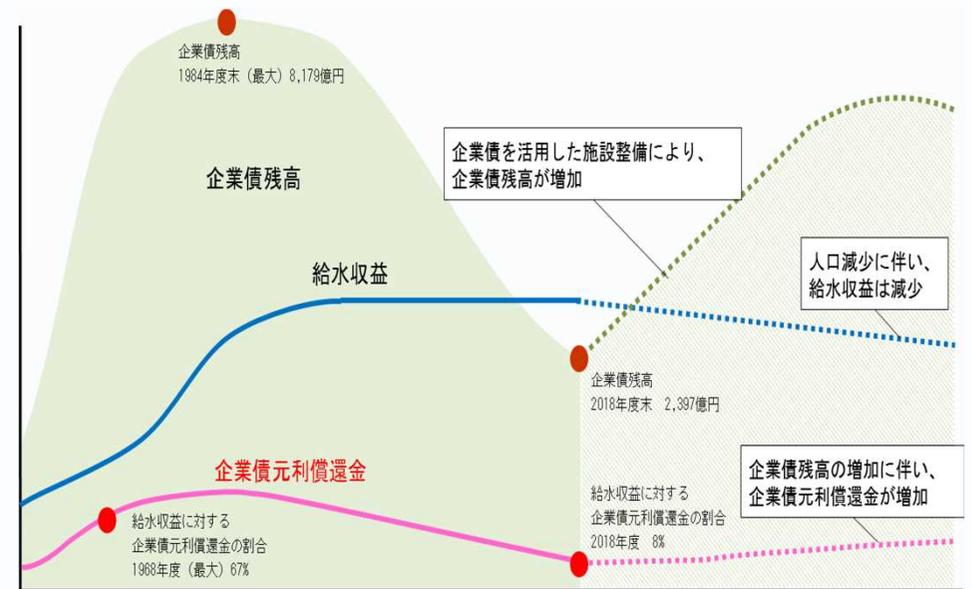
○企業債残高

過去最大(昭和59(1984)年度末)	8,179億円
現在 (平成30(2018)年度末)	2,397億円

○給水収益に対する企業債元利償還金の割合

過去最大(昭和43(1968)年度末)	67%
現在 (平成30(2018)年度末)	8%

○今後、企業債を活用した施設整備により、企業債残高が増加することが見込まれる



1 基本理念

東京水道は、グループ職員の総力を結集して持続可能な水道事業の実現に取り組んでいきます。

- 東京水道は、都民生活と首都東京の都市活動を支える基幹ライフラインとして、安全でおいしい高品質な水を安定して供給していきます。
- 東京水道は、時代に即した技術やサービスを取り入れ、お客さまから信頼が得られる事業運営を進めていきます。
- 東京水道は、都の広域水道としての一体性と責任を確保しつつ、経営基盤の強化を図り、健全な経営に努めていきます。

2 基本的な考え方

- 水道需要や給水収益が減少する中であっても、安定供給のために必要な施設整備を着実に推進します。
- ICTの進展をはじめとする社会経済情勢に即したお客さまサービスの向上と業務の効率化を進めていきます。
- 労働力人口の減少に対応しつつ、事業レベルを維持するため、政策連携団体を含む効率的な運営体制を構築します。
- 不断の経営努力や企業債の発行余力の活用を進め、料金水準をできる限り維持し、長期的に持続可能な財政運営を行います。

水道事業を取り巻く状況の変化

1 施設の状況（モノ）

- ・人口減少に伴う水道需要の減少
- ・一斉に更新時期を迎える浄水場
- ・気候変動による水源や水質などへの影響

2 執行体制の状況（ヒト）

- ・労働力人口の減少
- ・高齢化の進展等による中小工事業者の減少
- ・都から政策連携団体への業務移転の進展

3 財政の状況（カネ）

- ・人口減少に伴う給水収益の減少
- ・施設の更新に伴う企業債発行額の増加

事業運営の基本的な考え方

水道事業を取り巻く状況の変化及び改正水道法の趣旨を踏まえ、独立採算制のもと将来にわたり必要不可欠なサービスを提供するため、長期的な視点に立った事業運営を検討

① 人口や水道需要が減少する中であっても、安定供給のために必要な施設整備を着実に推進

② 社会経済情勢に即したお客さまサービスの向上

③ 労働力人口の減少に対応しつつ、事業レベルを維持するために政策連携団体を含む効率的な運営体制を構築

④ 料金水準をできる限り維持し、長期的に持続可能な財政運営を行う

東京水道が目指すべき姿と取組の方向性

長期的な財政状況を見据えた計画的な施設整備

- (1) 水道需要と施設整備
- (2) 大規模浄水場の更新
- (3) 多摩地区水道の再構築
- (4) 管路の更新
- (5) 災害対策
- (6) 水質・水源対策
- (7) 環境対策

新技術の活用と経営の効率化

- (1) スマートメータの導入
- (2) その他のICT施策
- (3) 広報・広聴

東京水道グループの総合力強化

- (1) 経営基盤（業務運営体制）の強化
- (2) 人材確保・育成
- (3) 国内・海外水道事業体への貢献
- (4) 財政運営

第4章 東京水道が目指すべき姿（2040年代）と取組の方向性

区 分

目指すべき姿

(1) 水道需要と施設整備

- 厳しい渇水や災害時にも首都東京の安定給水を確保できるよう、水源を確保
- 将来の水道需要の動向等を見据え、施設能力を適宜見直し

(2) 大規模浄水場の更新

- コンクリート構造物の予防保全型管理により、施設の長寿命化や更新の平準化が図られ、長期に及ぶ更新工事を計画的に推進
- 将来の水道需要の動向等を見据え、安定給水を確保しつつ施設規模をダウンサイジング

(3) 多摩地区水道の再構築

- 市町域にとらわれない合理的かつ適切な配水区域に再編
- 配水本管が二系統化され、ネットワーク化及び隣接区域との連絡が実現
- 水道施設において風水害対策が実施され、発災時においても各施設が運転を継続し、可能な限り給水を確保

(4) 管路の更新

- 重点的な耐震継手化の完了により、震災時の断水被害が低減
- 取替困難箇所 に 点在する布設年度の古い管路の更新が完了
- 供用年数を踏まえた計画的な管路の更新を実施

(5) 災害対策

- 水道施設の被害は最小限に抑えられ、必要な水を確保
- 広域的な受援体制が構築されており、発災直後の混乱が軽減

(6) 水質・水源対策

- 気候変動に伴うリスクに対しても、新技術の導入等により、浄水処理を適切に実施
- 沈殿池などの覆蓋化により、異物混入に対する対策を推進
- 水道水源林は、森林が持つ水源かん養などの機能を持続的に発揮させる森づくりを実施
- 民有林は、林業経営が継続しており、水源かん養などの機能も向上

(7) 環境対策

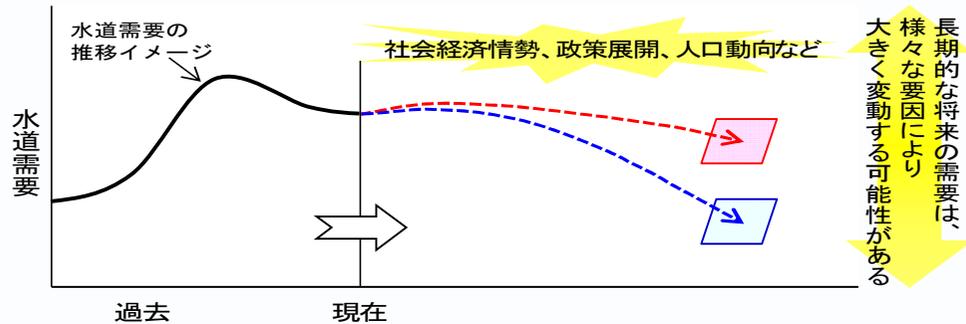
- 安全でおいしい高品質な水の安定供給とCO₂排出量削減を両立し、脱炭素社会に貢献
- 健全な水循環の形成に寄与し、緑を守り、生物多様性にも配慮した事業を展開
- 持続可能な資源利用を推進し、循環型社会の形成に寄与
- 環境取組に対する関係者の理解が十分に得られ、環境施策が持続的に展開

1

長期的な財政状況を見据えた計画的な施設整備

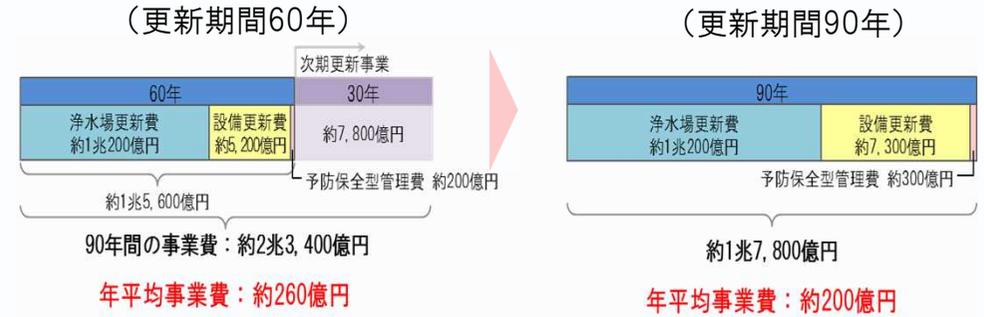
(1) 水道需要と施設整備

- 水道需要は、都が今後策定予定の長期戦略を踏まえて検討
- 浄水場の施設能力は、水道需要の動向等に応じて適宜見直すとともに、リスク等による能力の低下が生じた場合においても、給水を可能な限り継続できる施設能力を確保



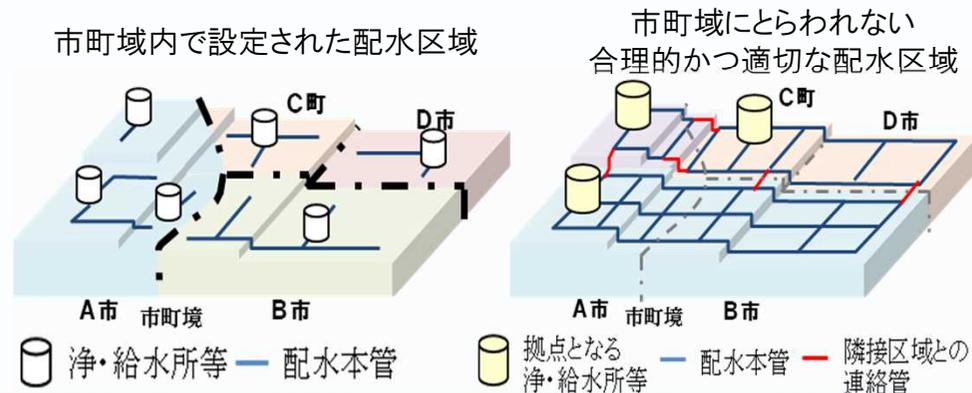
(2) 大規模浄水場の更新

- コンクリート構造物の耐久性分析及び予防保全型管理を踏まえて浄水場の更新期間を約90年に見直し
- 浄水場の更新及び代替浄水施設整備の計画を見直し、更新を平準化して着実に整備を実施



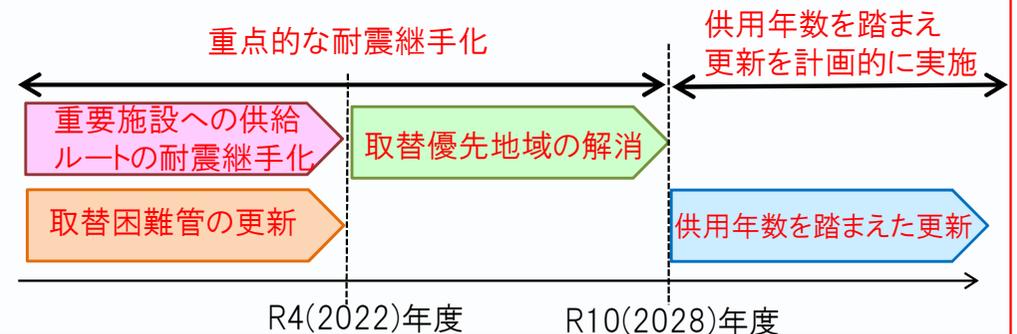
(3) 多摩地区水道の再構築

- 地域特性に合わせて配水区域を再編し、施設を統廃合
- 配水本管を二系統化し、隣接区域と連絡する管路を整備
- 風水害のリスクが高い箇所について、対策を順次実施



(4) 管路の更新

- 取替優先地域の耐震継手化を重点的に実施し、令和10（2028）年度までに解消
- 取替困難管は優先度を定め着実に更新
- 管路に「供用年数」を設定し、管路を計画的に更新



(5) 災害対策

- 浄水施設や配水施設等の耐震化を可能な限り前倒して実施
- 浸水対策は、送配水ネットワークの構築によるバックアップ機能の更なる強化等により、可能な限り給水を確保
- 受援体制を着実に機能させる取組を行い、災害発生初期の応急給水体制を強化する取組を実施

〈応急復旧訓練〉



〈給水車による応急給水〉



(7) 環境対策

- 多面的なエネルギー施策を展開し、エネルギー使用に起因するCO₂排出量を着実に削減
- 水資源の有効利用や、生物多様性に配慮した緑の維持・創出を通して、健全な水循環と豊かな緑を保全
- 省資源化を図り、持続可能な資源利用を推進
- 多様な主体との環境コミュニケーションを積極的に推進し、環境施策の実効性を更に向上

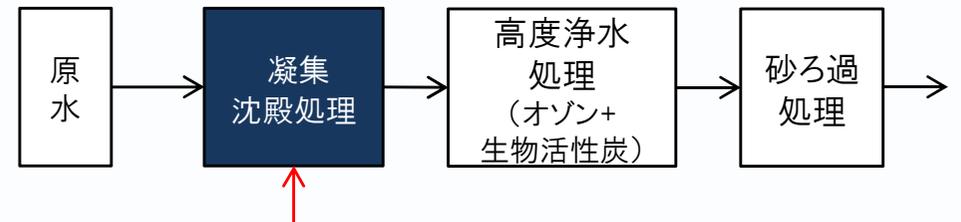
太陽光
発電設備
(東村山浄水場)



ボランティア
による森林
保全作業

(6) 水質・水源対策

- 原水のpH値上昇や濁度の上昇を踏まえ、高塩基度PAC(ポリ塩化アルミニウム)を順次導入し、高分子凝集剤の導入を検討
- 利根川水系は高度浄水処理を維持、多摩川水系は原水水質の状況に応じて微粉末活性炭や高度浄水処理等の導入を検討
- 施設の更新に合わせて、沈殿池などの覆蓋化を実施



高塩基度PACと高分子凝集剤の導入により、
薬品コストの削減と浄水処理時間の短縮

- 水道水源林の効率的な管理に加え、あらゆるリスクに備え、管理基盤を整備
- ICTを活用し、森林の現況等を効率的に把握
- 民有林は、水道局の負担による新たな施策や、森林経営管理制度を活用した森林整備の実施を検討



林道



小河内貯水池に隣接するマツ枯れの民有林

区 分

目指すべき姿

(1) スマートメータの導入

- スマートメータの市場が形成され、適正なコストにより全戸に普及し、お客さまサービスや施設の維持管理に活用
- ICTを活用し、高度化・効率化・最適化された水道システムが実現し、施設の効率的な維持管理や事故・災害などへの迅速な対応を実現

(2) その他のICT施策
(手続のオールペーパーレス等)

- お客さまの手続は、Webを基本としたサービスに切り替わっており、お客さまが時間や場所にとらわれず、手続や料金等の確認が完結するサービスを実現
- 水道局が保有するデータのデジタル化、5GやAIを活用した施策が進んでおり、お客さまサービスの向上と業務の効率化を実現

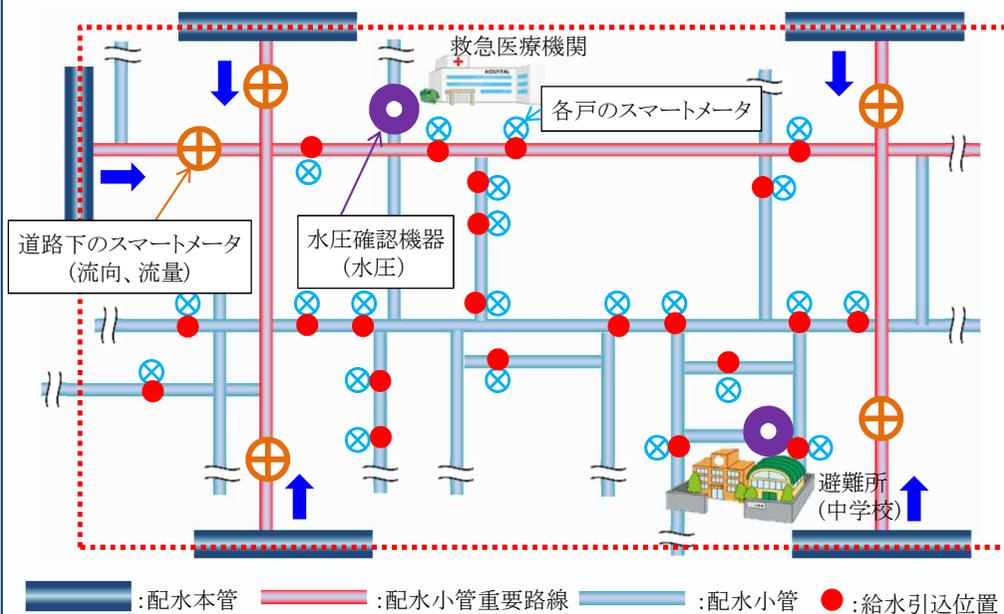
(3) 広報・広聴

- 広報の戦略的な展開により、東京水道に対するお客さまの理解と共感の最大化を実現
- お客さまの声が施策に反映され、サービスの向上を実現

(1) スマートメータの導入

- スマートメータの大規模な実証実験や多様な連携を積極的に推進し、市場形成を促進して導入コストの低減を図る
- 今後10年程度でのメータ単価の低減を見据え、2030年代を目途に全戸にスマートメータを導入

〈パイロットエリアにおける実証実験のイメージ〉

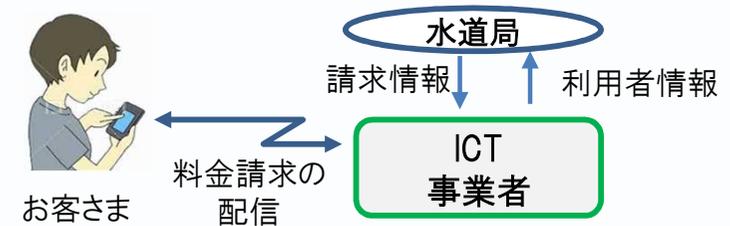


- ・ 都内の複数のエリアをパイロットエリアとして選定
- ・ 当該エリア内の管路にスマートメータ等を設置し、これまで以上に水の流れを詳細に把握することで、異常の早期検知や施設の維持管理などに活用

(2) その他のICT施策

- 口座振替申込書、請求書からWeb表示への切替を進め、スマートメータの導入に合わせ、検針票や各種お知らせ通知などのWeb表示への切替を実施し、2020年代を目途にオールペーパーレス化を実現
- 水道局が保有するデータの電子化、5GやAIを活用した施策の推進により、お客さまサービスの向上と業務の効率化を実現

〈請求書によるペーパーレスイメージ〉



(3) 広報・広聴

- 水道事業者としてお客さまに伝えるべき情報に加え、お客さまの不満の解消に関わる広報は、広聴によりお客さまの声を聴きながら、継続的な広報を実施
- 水道局として伝えたい主要なメッセージは、中期経営計画の経営方針を踏まえ、社会経済情勢に応じた内容で設定
- お客さまの声について、効率的な分析や、事業への確に反映させるため、AIによるビッグデータ分析など、新たな分析手法を導入

区 分

目指すべき姿

(1) 経営基盤の強化
(業務運営体制)

- 業務運営体制は、都の広域水道としての一体性と責任を確保しつつ、引き続き、水道局と政策連携団体が担うグループ経営を推進
- 政策連携団体の経営の自主性向上と、ガバナンスやコンプライアンスの強化を実現
- 政策連携団体と効率的な運営体制が構築されており、政策連携団体への業務委託契約は、新たな性能発注方式による包括委託により、政策連携団体の創意工夫を発揮し、契約の透明性や経済性を確保

(2) 人材確保・育成

- 幅広い視野やバランス感覚を持った職員を育成するとともに、政策連携団体の民間企業としての柔軟性を生かし、東京水道グループ全体として人材の確保と育成を実施
- 水道事業を支える重要な基盤となる、技術力の高い工事事業者を育成

(3) 国内・海外水道事業体への貢献

- 災害時の協力体制を構築するとともに、国内水道事業体の基盤強化に向けた支援を行い、真の地方創生を目指した全国との「共存共栄」に寄与
- 東京水道の強みを生かして海外諸都市の水道事情改善に貢献

(4) 財政運営

- 安定給水のために必要な施設整備を計画的に推進するとともに、企業債の発行余力の活用や経営努力により、財政の健全性が確保され、料金水準も維持し、長期的視点に立った財政運営が実現

(1) 経営基盤(業務運営体制)の強化

- 東京水道の基幹的業務を担う政策連携団体2団体を統合し、水道業務を包括的に担うことができる体制を構築
- 統合に合わせて、窓口のワンストップ化など、お客さまサービスの向上に取り組むとともに、災害発生時の事務系・技術系社員の参集状況に応じた柔軟な配置など、災害対応力を強化
- 統合後の政策連携団体は、国内水道事業体が実施する包括委託等の受け皿としての事業展開を進め、経営の自主性を高めるとともに、監査等委員会の設置など内部統制システムを充実
- 現場業務は、政策連携団体への業務移転を積極的に推進
- ICTを活用し、窓口の集約化や廃止を進め、現場を統括する組織を新設した上で現場を出動拠点化
- 政策連携団体への業務移転手法として、水道の技術上の業務を委託する第三者委託を含めた新たな包括委託を性能発注方式によりモデル実施

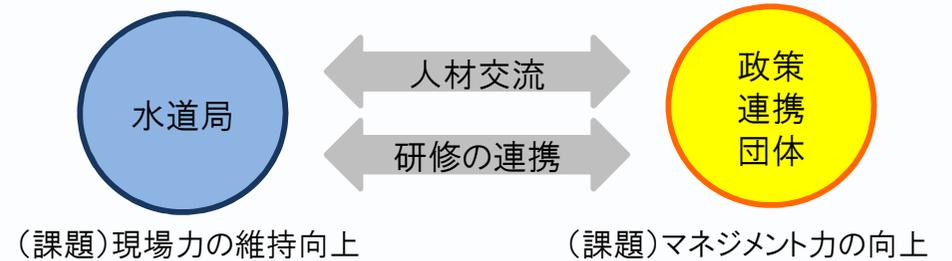
<政策連携団体の統合>



(2) 人材確保・育成

- 東京水道グループの求める人材像(水道局と政策連携団体に共通する人材像)、それぞれが求める人材像を新たに設定
- 都の人事制度に基づき、様々な経験を積むことで、幅広い視野を持った職員を育成するとともに、水道局と政策連携団体の人材交流を拡大し、東京水道グループ一体となった人材育成を充実

<人材育成のイメージ>



- 工事事業者の技術力の維持と向上を図るため、工事事業者に対して、技術支援や経営相談等を実施

<工事事業者への技術支援等>

担い手の確保	技術力の向上	経営の安定
週休2日制確保など働き方改革、若手・女性の定着に向けた環境整備等の取組を推進	水道局の研修施設を活用し、高度な配管技術を学べる実務研修等を開催	専門家による経営相談窓口の設置等のフォローアップを検討

(3) 国内・海外水道事業体への貢献

- 「東京水道災害救援隊」による支援を継続して実施
- 新たに統合する政策連携団体の強みを生かし、国内水道事業体への支援を推進
- 東京水道の実践的な技術力や事業運営力を活用し、海外諸都市の水道事情の改善に貢献

＜東京水道災害救援隊による支援の様子＞

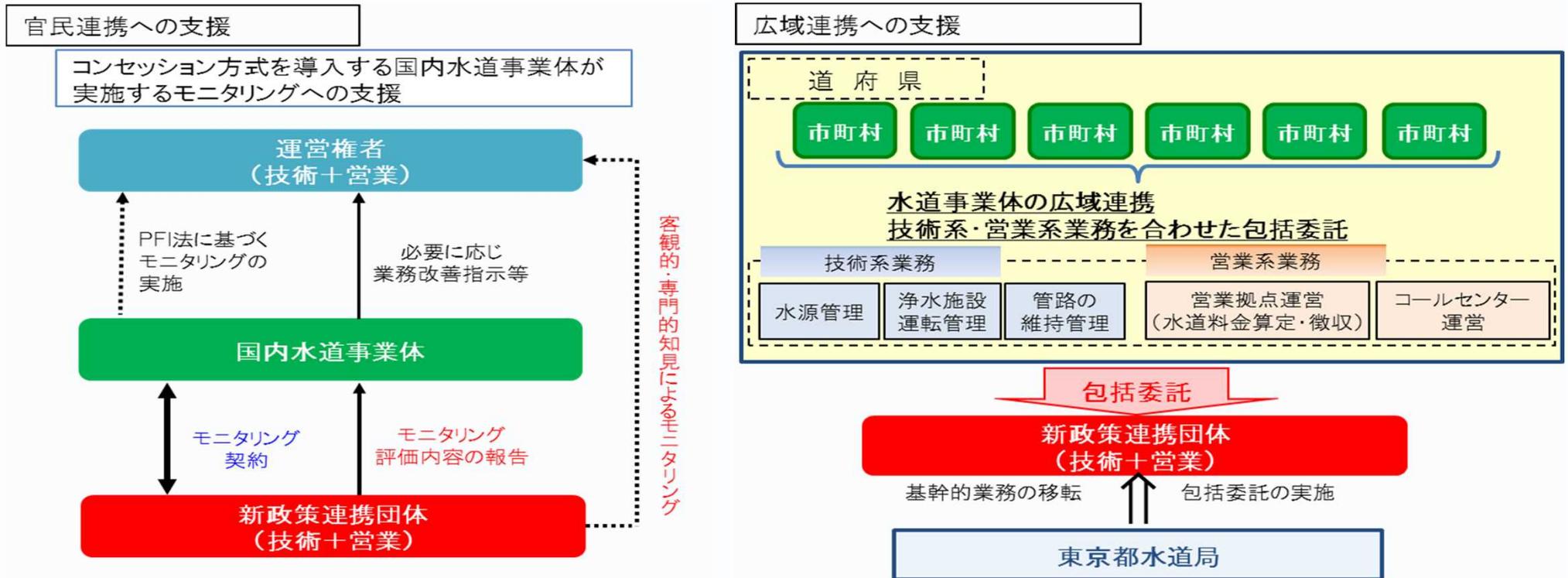


被災地へ向け出発



福祉施設での応急給水

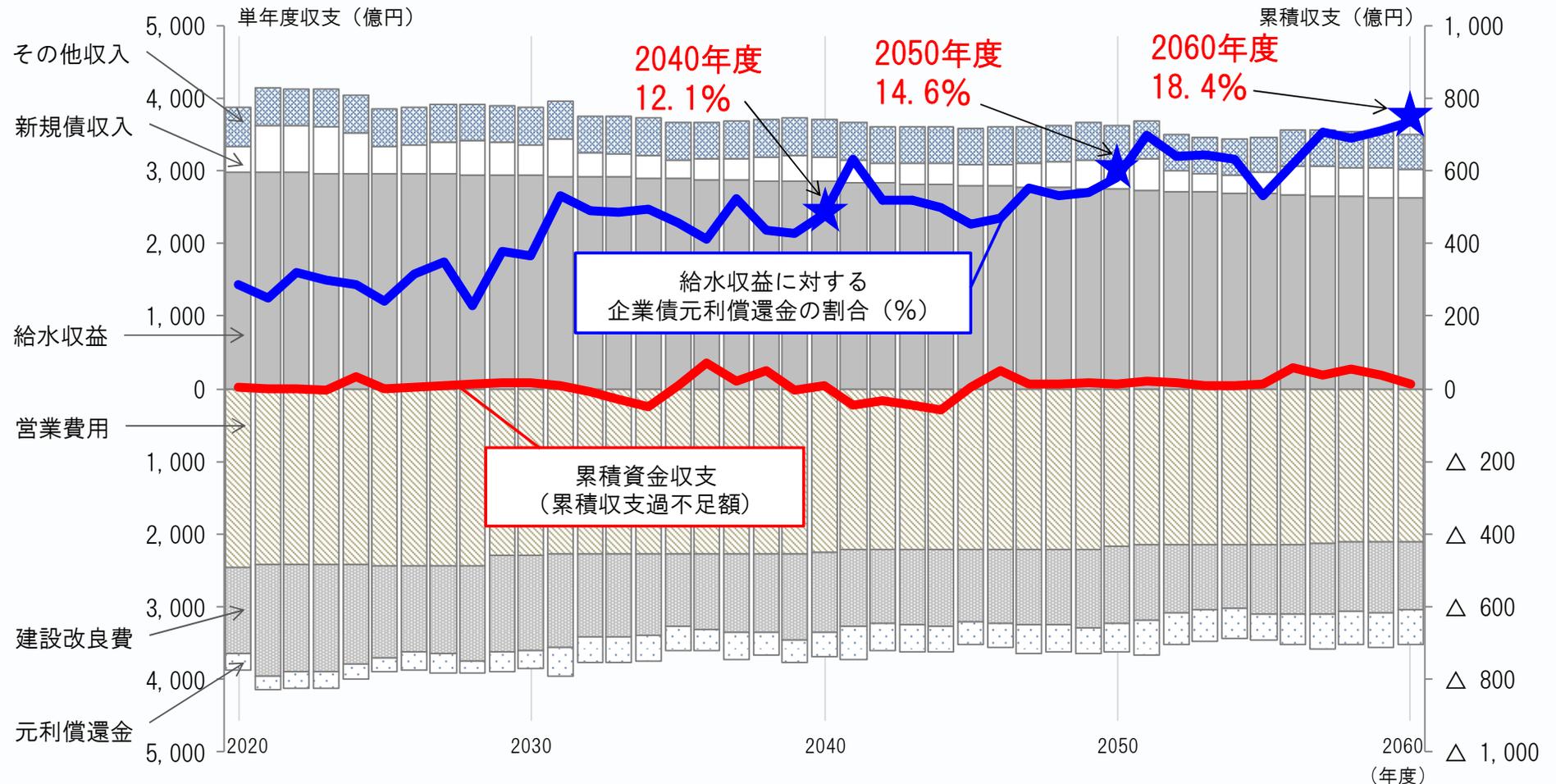
＜政策連携団体による国内水道事業体への支援のイメージ＞



(4) 財政運営

- 経営指標を活用した長期財政収支の見通し及び短期・中期の目標設定に加え、施設整備に関する目標設定を行い、進捗管理、分析及び評価を徹底した上で、必要な見直し・改善を継続的に実施
- 様々な状況変化やリスクへの対応を、5か年程度の中期経営計画をローリングしていく中で適時・適切に行うとともに、経営努力による支出の抑制や施設整備の平準化などにより、料金水準をできる限り維持

＜収入と支出並びに累積資金収支(累積収支過不足額)及び給水収益に対する企業債元利償還金の割合の推移＞



＜推計結果に基づく、経営指標及び施設整備に関する目標の推移＞

	R2 (2020)	R12 (2030)	R22 (2040)	R32 (2050)	R42 (2060)
給水収益に対する 企業債元利償還金の割合	7.2%	9.1%	12.1%	14.6%	18.4%
給水収益に対する 企業債残高の割合	90.3%	208.8%	245.9%	277.4%	302.3%
浄水場の更新		2030年代に東村山 浄水場の更新に着手		2050年代に金町浄水 場の更新に着手	
配水小管の耐震継手率	47.2%	61.7%	72.0%	82.4%	92.7%
配水本管の耐震継手率	45.5%	54.3%	62.3%	70.3%	78.4%

- 給水収益に対する企業債元利償還金の割合が段階的に上昇しており、また、給水収益に対する企業債残高の割合は、2020年代の企業債残高の増加に伴い、令和12(2030)年度にかけて大きく上昇し、その後も継続して上昇しています。
- また、施設整備については、浄水場の更新に計画的に着手するとともに、管路の耐震継手率は、毎年度、一定量の更新を着実に行うことで、継続して上昇しています。
- なお、配水本管に比べ、配水小管の耐震継手率は若干大きく上昇しています。これは、配水本管の供用年数が60年から90年であることに対し、配水小管は50年から80年と短く、かつ、それぞれ供用年数の範囲内での更新を行う必要があり、その結果、配水小管の方が古い管の更新(非耐震継手管から耐震継手管への更新)が早く行われることによるものです。

○ 開催目的

水道事業を将来にわたり安定的かつ効率的に運営するため、外部有識者の幅広い見地から意見と助言を得る。平成29（2017）年度に設置し8回開催

○ 委員氏名

委員氏名	役職等	委員氏名	役職等
浅見 真理 (1～8回)	国立保健医療科学院 生活環境研究部 上席主任研究官	◎滝沢 智 (1～8回)	東京大学大学院 工学系研究科 教授
有田 芳子 (1～8回)	主婦連合会 会長	西尾 昇治 (1～8回)	東京商工会議所 常務理事
石田 直美 (1～6回)	内閣府参事官 (民間資金等活用事業・成果連動型事業推進担当)	沼尾 波子 (1～5回)	東洋大学 国際学部 教授
○石飛 博之 (1～8回)	給水工事技術振興財団 専務理事	早川 知佐 (1～8回)	カルビー株式会社 執行役員 財務経理本部 本部長
大坪 秀憲 (1～8回)	EY新日本有限責任監査法人 パブリックグループ エキスパートマネージャー	廣瀬 隆治 (1～8回)	アクセンチュア株式会社 戦略コンサルティング本部 マネジング・ディレクター
柏木 恵 (6～8回)	一般社団法人 キヤノングローバル戦略研究所 研究主幹	真鍋 雅史 (1～8回)	嘉悦大学 ビジネス創造学部 教授
川上 俊宏 (1～8回)	川上法律事務所 弁護士	三田 妃路佳 (1～8回)	宇都宮大学 地域デザイン科学部 准教授
佐藤 裕弥 (1～8回)	早稲田大学研究院 准教授 早稲田大学総合研究機構 水循環システム研究所 主任研究員	望月 美穂 (7～8回)	株式会社 日本経済研究所 公共デザイン本部 副本部長
高橋 玲路 (1～8回)	アンダーソン・毛利・友常法律事務所 弁護士	◎座 長 ○座長代理	五十音順、敬称略、委員の役職はR2(2020)年1月現在の役職(退任した委員もR2(2020)年1月現在の職)

【参考】東京都水道事業運営戦略検討会議（第1～8回）委員の主な意見

広報・広聴 24件

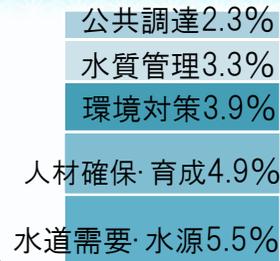
- 広報は、数字の使い方、分かりやすい文章、内容の強弱、優先順位、ターゲティングが重要
- アンケートの実施だけではなく、お客さまとの対話も必要
- お客さまの意見を効率的に分析するため、AIの活用なども検討すべきである。

施設整備 29件

- 施設能力に多少の余剰があったとしても、湧水等の安全面を配慮した施設整備が求められるのではないかと。
- 施設の更新に当たって、法定耐用年数ではなく、供用年数を設定する方向性は基本的に良い。
- 多摩地区は、人口減少に加え、高齢化も進展している。それを見込んだ上で水道需要を予測するべきである。
- 管路の老朽化対策は、規模、予算、優先順位を明らかにして計画的に進めるべきである。

運営体制 96件

- グループ経営が最も適当である。公共性を担保する方が合理的である。
- 政策連携団体が2社あることで、不透明な印象を与えることもある。
- 政策連携団体が国内外の事業を受託することで、水道局の企業価値が上がり、都民の負担軽減につながる。
- 将来、水道局が企画部門、政策連携団体が実務部門を担うことは現実的な選択肢である。
- ICTの進展を考慮すると、業務移転のスピードを速めたシナリオも必要である。



広報・広聴
7.8%

ICT
9.4%

施設整備
9.4%

財政・水道料金
22.1%

運営体制
31.3%

意見総数307件

その他 61件

- 水質管理は水道の根幹である。新技術の導入も含め、しっかりと取り組んでいただきたい。
- 所有者不明の森林が増えている。地元自治体や近隣自治体とも連携を図り、対策を検討すべき。
- 料金収入をCO₂排出権の取引に使うことは好ましくない。取引は最終手段とすべきである。
- 政策連携団体の人材確保のためには、団体職員の意欲や評価、給与水準を上げることも必要ではないか。
- 東京都で大規模な災害が発生した場合に備え、受援体制の構築も必要である。

ICT 29件

- スマートメータは、経営の効率化、更新の最適化、暗黙知の知見が形になる上、水道に限らず都民生活の利便性向上につながり得る。
- ICTは安価に導入する時期を見極めるべきものと、迅速に取り組むべきものとを峻別してメリハリをつけて進めるべきである。

財政・水道料金 68件

- 給水収益の著しい減収など、状況に大幅な変化が生じた場合は、適切な時期に料金水準の見直しを検討すべき。
- 企業債の適切な規模での発行や、借換抑制など財政上の工夫を引き続き講じ、支出の抑制と施設整備の平準化に継続的に取り組んでいくべき。
- 料金の上げ下げという一律の議論ではなく、料金のメニューをどうしていくのかの議論も重要

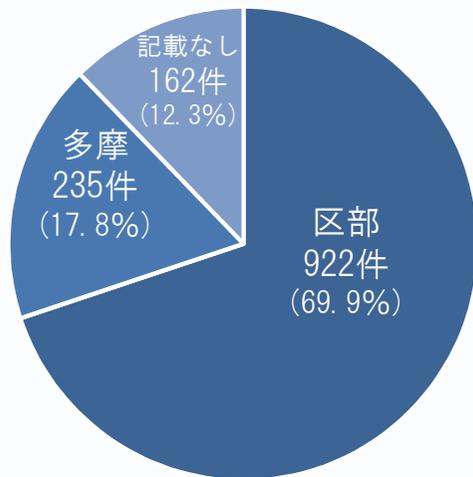
1 パブリックコメントの実施結果（概要）

- (1) 意見募集期間 令和2（2020）年1月31日（金）から3月15日（日）まで（45日間）
- (2) 意見提出総数 1,148者、1,319件
- (3) 意見提出方法 電子メール（1,209件）、FAX（92件）、郵送（18件）

※本文中の「パブリックコメント（都民等）の意見」には、都議会の質疑内容も含まれます。

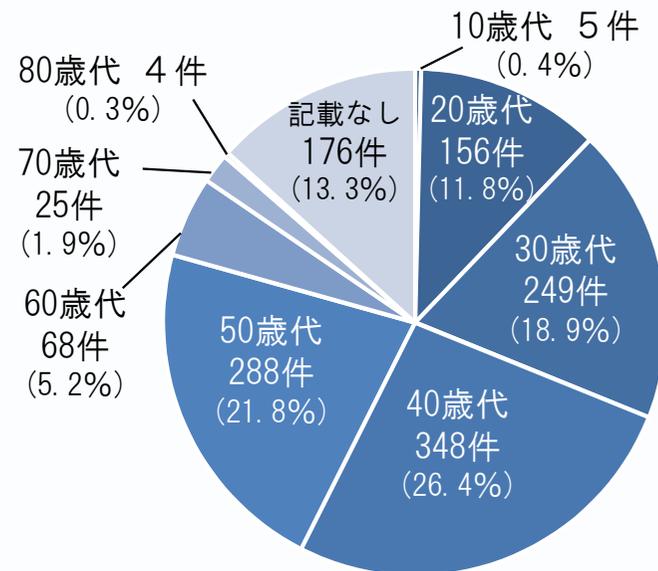
2 意見の内訳

(1) 地域別



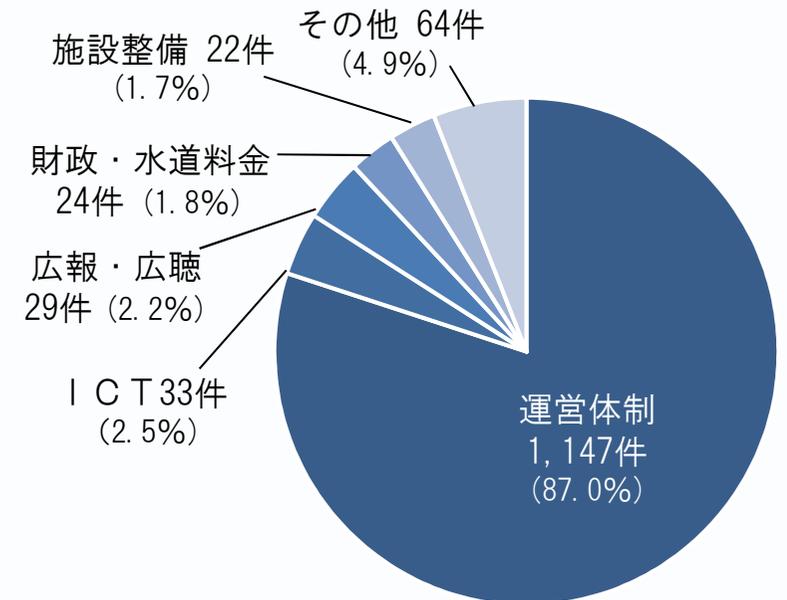
- ・ 都内にお住まい、通勤・通学されている方々から、多くの御意見を頂戴しました。

(2) 世代別



- ・ 10歳代から80歳代までの幅広い年代の方々から、御意見を頂戴しました。

(3) 意見内容別



- ・ 「運営体制」に関する御意見を多数お寄せいただきました。（意見詳細は次頁参照）

【参考】パブリックコメントの主な意見

財政・水道料金 24件 (1.8%)

- 施設整備などは、減少する水道料金の収入に頼るのでなく、別のところから補填されるべき。
- 料金は実態に合わせて、できる時に値上げするなどの対応も検討しても良いと思う。

広報・広聴 29件 (2.2%)

- お客さまの声をAIを活用して分析するとあるが、新たな分析手法や事業への反映を明らかにすべき。
- 意見募集を広く一般に求めるのであれば、その旨をSNSなどでもっと発信すべきだと思う。

運営体制 1,147件 (87.0%)

(内訳)

民営化・コンセッション	80.2%	政策連携団体への業務移転	4.9%
グループ経営	1.4%	政策連携団体の統合	0.5%

- 水道民営化は反対であるが、検針巡回業務、問合せ窓口、事務処理の一部などの業務は、実績があり厳密な契約を交わせる日本企業に業務委託するのはむしろ大賛成である。
- 日常的な現場業務があつてこそ、災害時に生かされる。日常的な現場業務を政策連携団体に業務移転することは、災害対策・危機管理の強化という社会的要請に逆行することに他ならない。
- 水道管の劣化などによるライフラインの再構築や人口減少など問題は山積している。ある程度の各営業所や支所などの統合や合併もやむを得ないと思う。多少料金が上がっても公共サービスは、自治体でやるべき。
- 現行のグループ経営の継続を支持する。コンセッション方式と民営化には反対する。
- 都民から徴収した水道料金が、政策連携団体の株主配当や役員報酬等に流れていないか、透明性を確保すること。

その他

施設整備

財政・水道料金

広報・広聴

ICT

運営体制

意見総数 1,319件

施設整備 22件 (1.7%)

- 浄水場の更新期間を60年から90年に変更しているが、補修や危機管理を鑑み、ダウンサイジングの方向にすべき。
- 水道管についても、道路と同じように、発災時に破損しないメインの水道管ルートを定めるべきではないか。

ICT 33件 (2.5%)

- スマートメータの導入に当たっては、プライバシーを保護するため、スマートメータへの交換は任意選択とするとともに、蓄積及び送信する情報は、1か月に1回と積算値とすべき。
- スマートメータから得られる個人情報を含むビックデータは、どのように生かすか透明性を確保すべき。
- 請求書や検針票をWeb表示する案については、高齢者や障害者などIT弱者への合理的配慮も欠かせないため、既存の請求書、支払票方式を継続可能とすべき。

その他 64件 (4.9%)

(内訳)

人材確保・育成	1.4%	水質・水源対策	1.3%	水道需要	0.5%
国内・海外貢献	0.5%	災害対策	0.4%	環境対策	0.2%
多摩地区水道	0.2%	その他	0.2%		

- 現場に根差した総合的かつ柔軟な発想と広い視野を養うには、長期間、様々な現場を経験し、対応力と応用力を身に着ける必要がある。
- 東京の自己水源である多摩川の浄化を推進し、現在休止中である玉川浄水場の上水道としての機能を再開すること。
- 水源林の保持管理については神奈川県や山梨県をはじめ関東の近県との連携も重要と考える。
- 今後、人口減少により水道需要も減少すると考えられる。無駄な水源開発をやめる方が、財政的に有益である。
- 都や区市町村の防災計画と連携し、災害時の給水拠点を定め、万が一の際は迅速に給水できるようにシミュレーション及び訓練に励んでいただきたい。