

### 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

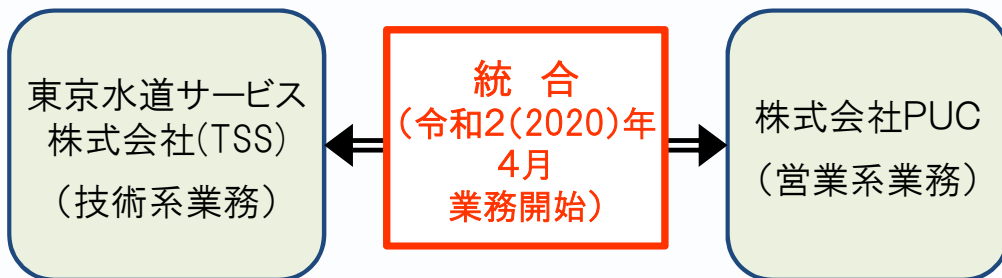
#### (4) 財政運営

- 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

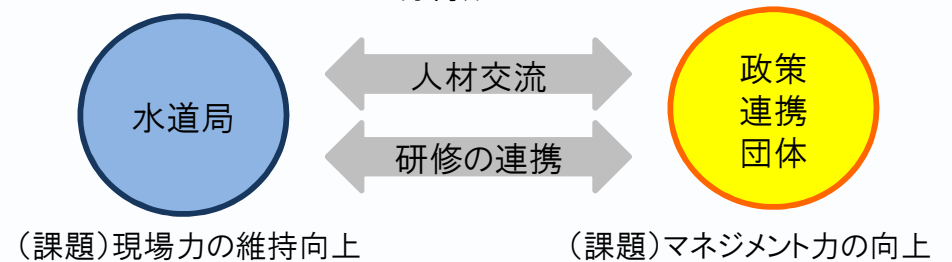
### <政策連携団体の統合>



## (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>

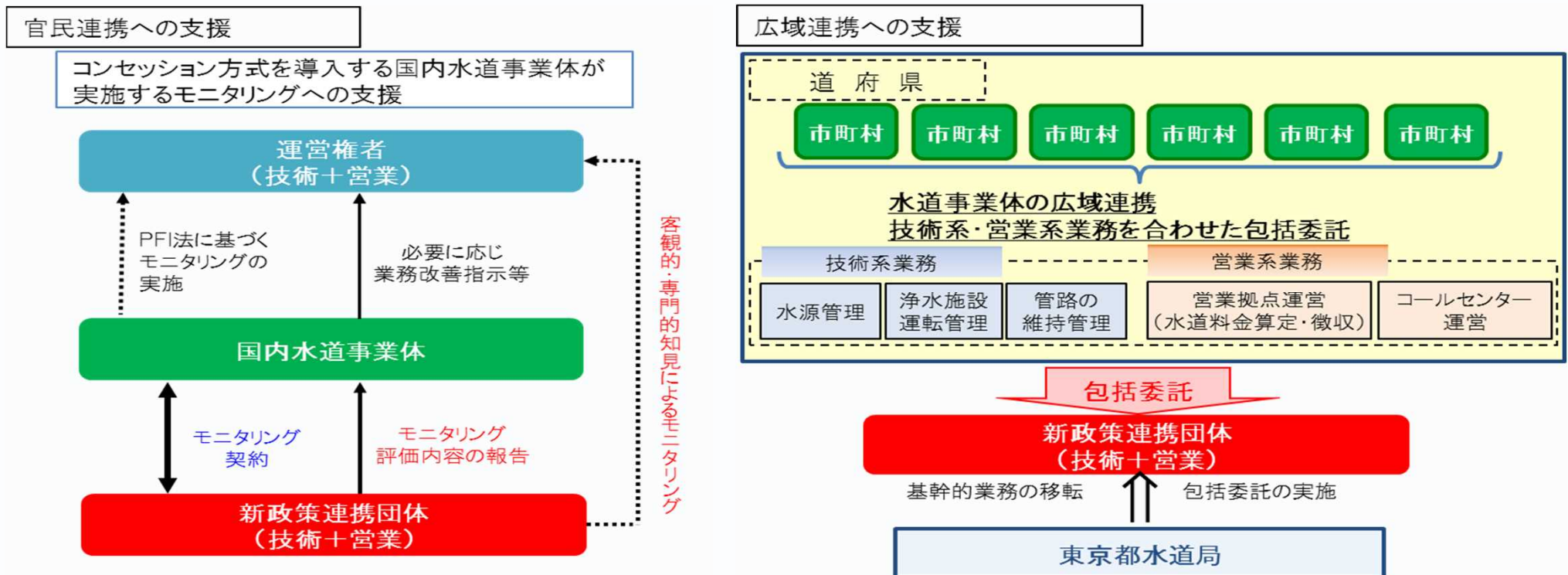


被災地へ向け出発



福祉施設での応急給水

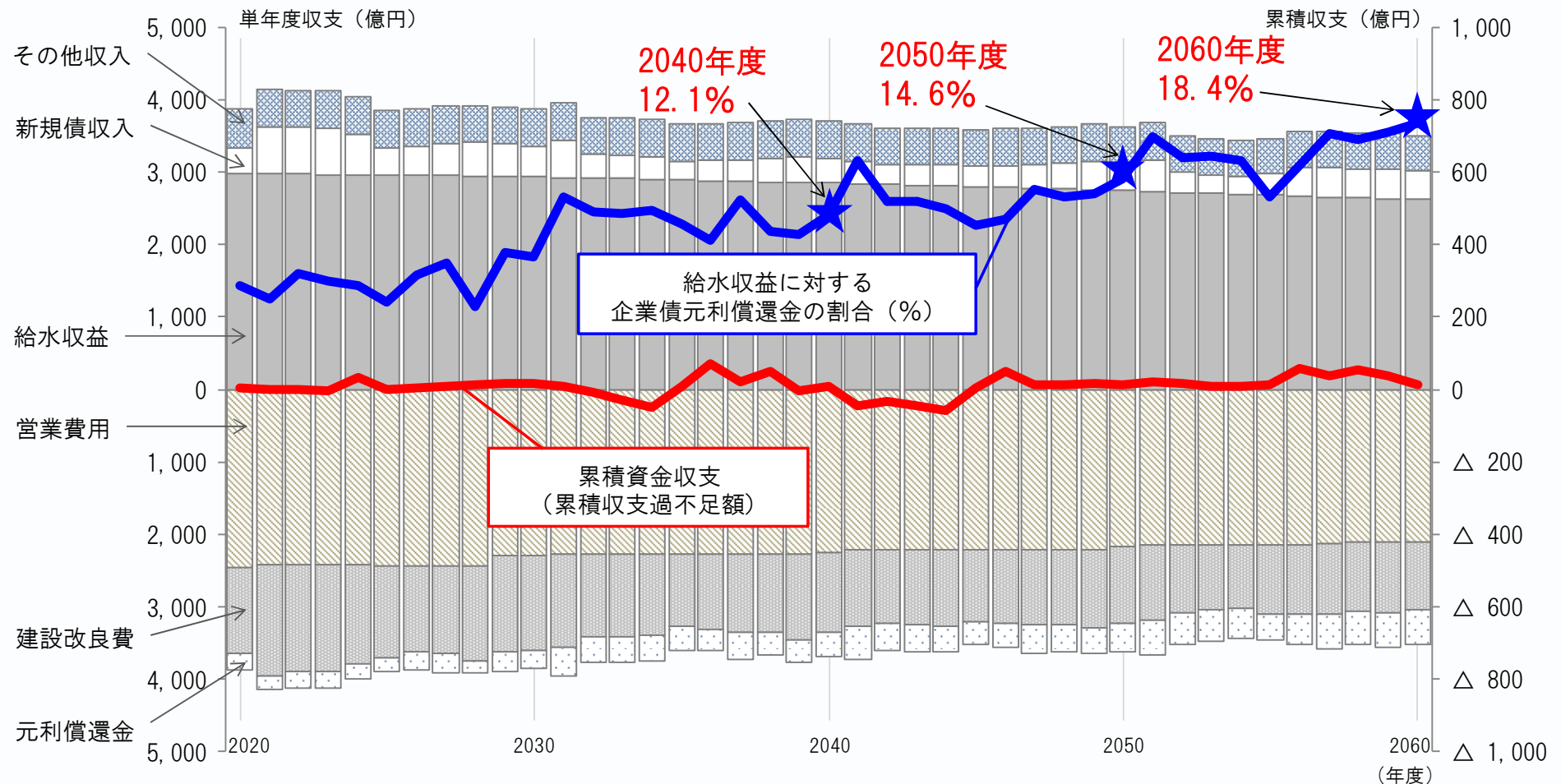
### <政策連携団体による国内水道事業体への支援のイメージ>



## (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<br>(2020) | R12<br>(2030)           | R22<br>(2040) | R32<br>(2050)          | R42<br>(2060) |
|-------------------------|--------------|-------------------------|---------------|------------------------|---------------|
| 給水収益に対する<br>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<br>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<br>浄水場の更新に着手 |               | 2050年代に金町浄水<br>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年であることに對し、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。

## 現状・課題

- 水道事業が独立採算制の下、将来にわたり必要不可欠なサービスを提供していくためには、公共性の維持と経営効率化の観点に立った業務運営が必要です。
- 国は、全国の水道事業体が抱える課題を解決するため、水道法を改正しました。今後、全国の水道事業体では、水道事業の基盤強化に向け、広域連携や官民連携の取組が進むことが見込まれます。
- 水道局では、定型業務をはじめ、民間に委ねられる業務は可能な限り民間事業者へ委託するとともに、水道事業における基幹的業務を水道局と政策連携団体が担う一体的事業運営体制を構築してきました。
- また、多摩地区水道事業の都営一元化基本計画に基づき、市町営水道を順次一元化し、広域化を推進するとともに、民間委託の積極的な拡大、PFIの導入など、多様な官民連携の取組を進め、経営の効率化を推進してきました。
- 将来の労働力人口の減少を踏まえつつ、事業レベルを維持し、お客さまサービスや事業者の利便性の向上を図るためには、政策連携団体を含む効率的な運営体制の構築が必要となっています。
- 政策連携団体への業務移転に伴う業務委託契約は、契約期間を単年度とする特命随意契約により行われています。契約に当たって、透明性や経済性の確保が求められています。
- また、公契約は、分離・分割発注（業種ごと等に契約を分けて発注すること）を原則としており、効率性の観点から課題があることや、特命随意契約による仕様発注は、受託者の創意工夫や業務改善が進みにくいなどの課題もあります。

#### 目指すべき姿

- 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していきます。
- 政策連携団体の経営の自主性が向上しているとともに、ガバナンスやコンプライアンスが強化されています。
- 将来の労働力人口の減少に的確に対応し、政策連携団体と効率的な運営体制が構築されています。また、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が発揮され、契約の透明性や経済性が確保されています。

#### 取組の方向性

- 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します。
- 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、災害対応力の強化を図ります。
- 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ます。また、監査等委員会の設置などにより、新団体のガバナンスやコンプライアンスを強化し、内部統制システムを充実させます。
- 現場業務は、政策連携団体への業務移転を積極的に推進します。
- 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します。
- 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していきます。

## 取組例[1/9]

## 【官民連携手法の検討】

- 都の水道事業における官民連携は、将来にわたり安定給水の責任が確保できるものとする必要がありますが、現状はコンセッションや民営化には様々な課題があります。
- 都は、**広域水道としての一体性と責任を確保しつつ、引き続き、グループ経営を推進**していきます。
- また、民間事業者の状況、世論、関係法令の改正など、社会経済状況の変化に応じて、新たな経営手法も検討していきます。

| 区分         | グループ経営                                                                                                                                                                           | コンセッション                                                                                                                                                                                     | 民営化(例:東京電力、東京ガス)                                                                                                                                                                                                  |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 責任の所在      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 水道事業における基幹的業務を当局と政策連携団体が担う</li> <li>・ 事業運営上重要な業務を政策連携団体に包括的に委託</li> <li>・ <b>平常時はもとより、災害時等もグループとしての一体的な責任のもと対応</b></li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設の所有権と給水責任を自治体に残したまま、水道施設の運営権を民間事業者に設定</li> <li>・ <b>自治体がモニタリングを実施</b></li> <li>・ <b>事業運営上の責任は一部を除き民間事業者に移転</b></li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 民間事業者が給水責任を負い、施設を所有するとともに、事業の全てを運営</li> <li>・ <b>事業運営上の責任も全て民間事業者が負う</b></li> <li>・ <b>事業者と規制機関の役割分担が不明確</b></li> </ul>                                                  |
| 公共性<br>効率性 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 料金、予算は議決が必要</li> <li>・ 事業計画を策定、公表</li> <li>・ 水道局がガバナンスする団体の事業執行により、<b>公共性と効率性を両立</b></li> <li>・ 収益により生じた内部留保は施設整備のための再投資等に充当</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 料金等に加え、実施方針の条例、運営権設定に議決が必要</li> <li>・ 一度失った体制、<b>ノウハウを元に戻すことは不可能</b>で、災害対応など危機管理に課題</li> <li>・ 一部地域を分割したコンセッションでは、<b>広域水道としての一体性を喪失</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 料金等の議決や、事業計画の策定は不要</li> <li>・ コンセッションと同様の課題に加え、租税等のコスト増を超える効率化が必要</li> <li>・ <b>利益に見合うサービスを提供</b>するため、場合によってはサービス低下につながる</li> <li>・ 再投資等に充当すべき内部留保が外部へ流出する可能性</li> </ul> |

## 外部有識者の意見

## 【官民連携に関する意見】

- グループ経営が最も適当ではないか。完全民営化で公の関与をなくすよりも、公共性を担保する方が合理的な経営形態になる。
- 水道局と政策連携団体の合計6,000人規模の人員をコンセッション等によって代替するのは難しく、現状の財政規模や収益性を考慮すると、都がコンセッションを出す側になることは要求されていないと思う。
- グループ経営でありながら、コンセッションについてもベストプラクティスをウォッチしながら、取り込めるところは取り込んでいくことを検討してほしい。
- 市場化テスト、PFI、民営化、コンセッションの仕組みは、日本においては挑戦をしている途中である。水道局は今の現状を維持しつつ、諸外国の事例も学びながら、都における最善の策を検討していくべき。
- グループ経営のガバナンスと効率性を高める仕組みをどのように導入するかが肝である。将来のメリット・デメリットは変わっていくので、運営体制は現状で決め打ちせずに検討すべき。
- 他の案が適当でないからグループ経営しかないという形では、都民の理解を得にくい。団体統合により規模が大きくなるため、グループ全体のコンプライアンスにも注意すべき。

## パブリックコメント（都民等）の意見[1/5]

## 【官民連携に関する意見】

1 「コンセッションや民営化には様々な問題がある」とあるが、具体的にはどのようなことを指しているのか。

【対応1】コンセッションは、施設の所有権と給水責任を自治体に残したまま、水道施設の運営権を民間事業者に対して20年間以上の期間を設定する手法で、この間に失ったノウハウを再び都に戻すことは極めて困難であることや、一部地域を分割してコンセッションを導入した場合、東京水道の特徴である広域水道としての一体性の喪失に加え、災害時の責任の所在が曖昧になる懸念があることが課題として挙げられます。

一方、民営化は、施設の所有権と給水責任を民間事業者が負い、事業のすべてを民間事業者が運営する手法で、都の責任において一体的に運営する現在の水道事業の枠組みをそもそも根本的に変えるものであるため、水道事業に特に求められる公共性や公平性、都民の理解などの観点から、東京水道の現状に鑑みれば現実的ではないと考えます。

2 公営水道事業のもつ原点、理念などを明確にすべきだと思うが、水道局の認識はどうか。

【対応2】水道は、水道法で「清浄にして豊富低廉な水の供給を図り、公衆衛生の向上と生活環境の改善に寄与するもの」と規定されています。また、地方公営企業は、地方公営企業法で「常に企業の経済性を発揮するとともに、公共の福祉を増進するように運営されなければならない」と規定されています。

水道局では、それぞれの法に基づき、公共性と効率性の両立を図り、東京水道を取り巻く状況の変化も踏まえ、東京水道グループの総力を挙げて持続可能な東京水道の実現に取り組み、将来にわたり、水道水の安定供給に努めていきます。

## パブリックコメント（都民等）の意見[2/5]

## 【官民連携に関する意見】

- 3 水道民営化は断固反対である。水道は命に関わるものであって、利益を追求すべきものではない。
- 4 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、こういった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ことはむしろ大賛成である。
- 5 海外ではコンセッション方式は失敗し、再度公営になっている。水道は都が責任を持ってやり続けてほしい。
- 6 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。
- 7 料金を上げて民営化することには反対。
- 8 引き続き、グループ経営を推進することは賛同するが、「民間事業者の状況、世論、関係法令の改正など、社会経済状況の変化に応じて、新たな経営手法も検討していく」ことには賛同できない。
- 9 PFIの活用がなぜ有効なのかがわからない。人員や設備の不足を補うなら理解できるが、現状厳しいものはPFIでよくなるというのは幻想ではないか。

【対応3～9】都の水道事業における官民連携は、将来にわたり安定給水の責任が確保できるものとする必要がありますが、現状のコンセッションや民営化の手法は課題があると考えます。そのため、都の水道事業は、広域水道としての一体性と責任を確保しつつ、水道局と政策連携団体（都の出資法人）が担うグループ経営を推進します。官民連携を含む経営手法は、民間事業者の状況、世論、関係法令の改正など、社会経済状況の変化に応じて、検討していきます。

## パブリックコメント（都民等）の意見[3/5]

## 【官民連携に関する意見】

- 10 グループ経営が比較的適切だと思う。しかし、政策連携団体がどのような価値判断によって経営されるのかが素案を見てもわからない。そして、団体の経営上の価値判断は、行政主体としての都の価値判断とは一致しないと思う。異なる価値判断の基で動く、都の水道管理担当部署と政策連携団体をグループとみなすことに、危うさを感じる。むしろ、水道は、都の行政機構本体が公共目的の価値判断によって目標設定し、実務を独立した事業体に請け負わせる構造にすべきである。

【対応10】都の政策連携団体は都と協働して事業等を執行し、又は提案し、都と政策実現に向け連携するなど、特に都政との関連性が高い団体で、全庁的に指導監督を行う必要がある団体と定義しています。

また、都の政策連携団体の指導監督等に関する基準では、経営形態の利点を生かし、弾力的かつ効率的に事業を推進するよう努めることや、民間からの資金を積極的に活用するよう努めることなどを規定しています。

水道局では、政策連携団体である東京水道株式会社を都庁グループの一員と捉えつつ、株式会社の特性を生かしながら、政策の実現に向けた事業運営の一翼を担う団体としています。

都の水道事業は、広域的な水道システムの構築と、料金の統一化を通して、区部・多摩地区を一体的に運営しています。工事など民間事業者に委ねる業務は可能な限り民間事業者に委託するとともに、水質管理や施設の運転管理など基幹的業務は水道局と政策連携団体が担うグループ経営を推進していくことが適切であると考えています。

グループ経営に当たっては、水道局がグループを束ねる立場から、グループ経営戦略会議や水道局幹部職員が非常勤取締役役に就任することなどを通じて、政策連携団体の経営に関与し、政策連携団体へのガバナンスを機能させます。

## パブリックコメント（都民等）の意見[4/5]

## 【官民連携に関する意見】

- 11 水道局が担うコア業務と政策連携団体が担う準コア業務も、それぞれをどのように定義し、どの業務をコア業務又は準コア業務とするかが、本検討の目的達成のポイントと考える。形式的な議論と結論付けをした結果、「中長期にわたり安全で安価な水を安定して都民に分け隔てなく提供する仕組みの再設計・構築」という目的を逸脱して本末転倒の結果に至ることがないように進める必要がある。

【対応11】コア業務は、事業運営の根幹に関わる業務と位置づけ、具体的な業務は、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です。

また、準コア業務は、事業運営上重要な業務と位置づけ、具体的な業務は、民間事業者に委託した業務の指導監督、施設の運転管理及び維持管理、総合受付などです。

コア業務と準コア業務の定義や、水道局と政策連携団体の役割分担は、社会経済状況の変化などを踏まえて不断の見直しを行うべきものと考えます。

## パブリックコメント（都民等）の意見[5/5]

## 【官民連携に関する意見】

12 東京水道は「グループ職員の総力を結集」する必要があるのか。公共事業として「東京都職員の総力を結集」して対応するものではないのか。公共事業として、お客様に水を届けるという本分が本報告書からは抜け落ちており、水道局がやりたい主張だけで、実際に水を届けられる側としては、心配になるような内容である。

「水道グループ」なる幻想について東京が水道事業を継続するために、「水道グループ」なるもので対応することになっている。現場作業を全て切り離し、高度な技術力をもつ政策連携団体が現場作業を、政策立案を水道局が行うという内容となっているが、控えめにいって現状が全く把握出来ていない内容で、厳しく言えば、これを取りまとめた人間は水道局員として最低限の知識がなく、今すぐ仕事をやめろというレベルである。

ただ、この職員の能力不足という観点は面白く、長期戦略通りに進んだ未来を暗示しているともいえる。

【対応12】将来、労働力人口の減少が見込まれ、都職員の採用も厳しくなることが想定されます。都庁全体での統一的な採用や行政部局との人事異動などがあり、採用から退職まで水道事業に携わることができる職員を育成することには一定の限界があります。そのため、人材の確保と育成は、政策連携団体を含めた東京水道グループで行っていくとともに、5GやAIを活用した施策を進め、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。

## 取組例[2/9]

## 【政策連携団体の統合】

- 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します。



| 統合により取り組む事項         |                                                                                                                                                         | 取組の効果                                                                                                                   |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 東京水道の<br>経営基盤強化     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基幹的業務の更なる業務移転</li> <li>・ 技術開発の推進</li> <li>・ 新たなお客さまサービスの展開<br/>(窓口のワンストップ化 等)</li> <li>・ 局との間での人材交流</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 東京水道の公共性の維持と経営の効率化</li> <li>・ お客さま満足度の向上</li> <li>・ 業務運営を担うマンパワーの強化</li> </ul> |
| 政策連携団体の<br>経営の自主性向上 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 包括委託等の受け皿としての事業展開</li> </ul>                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自主事業割合の増加</li> <li>・ 国内水道事業体が抱える課題の解決</li> </ul>                               |
| 政策連携団体の<br>経営体制の見直し | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 役員制度の見直し<br/>(社外取締役選任、役員数削減等)</li> <li>・ ガバナンス・コンプライアンスの強化</li> <li>・ 間接部門のスリム化 等</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営の客観性確保</li> <li>・ 事故等の発生防止</li> <li>・ コストの削減</li> </ul>                      |

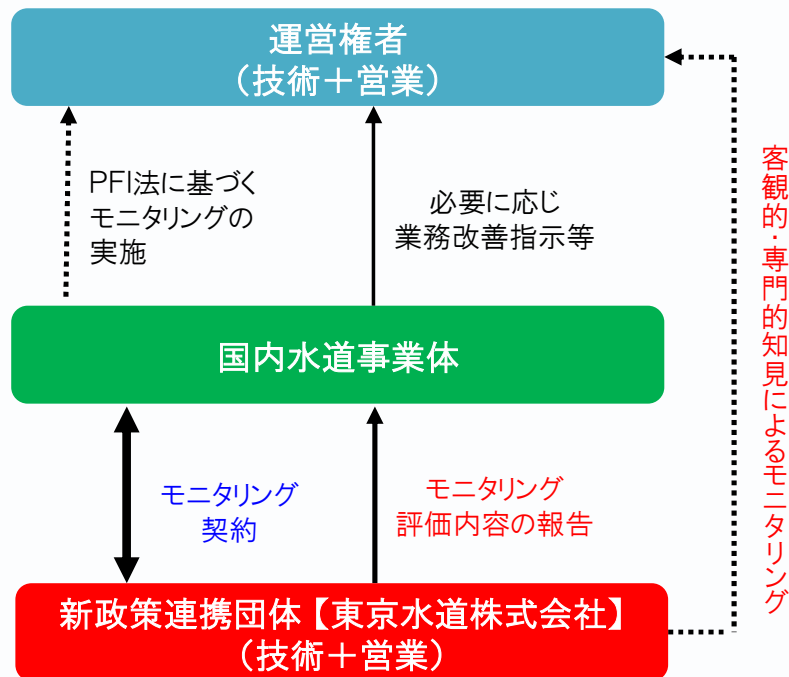
## 取組例[3/9]

【政策連携団体の統合による経営の自主性向上】

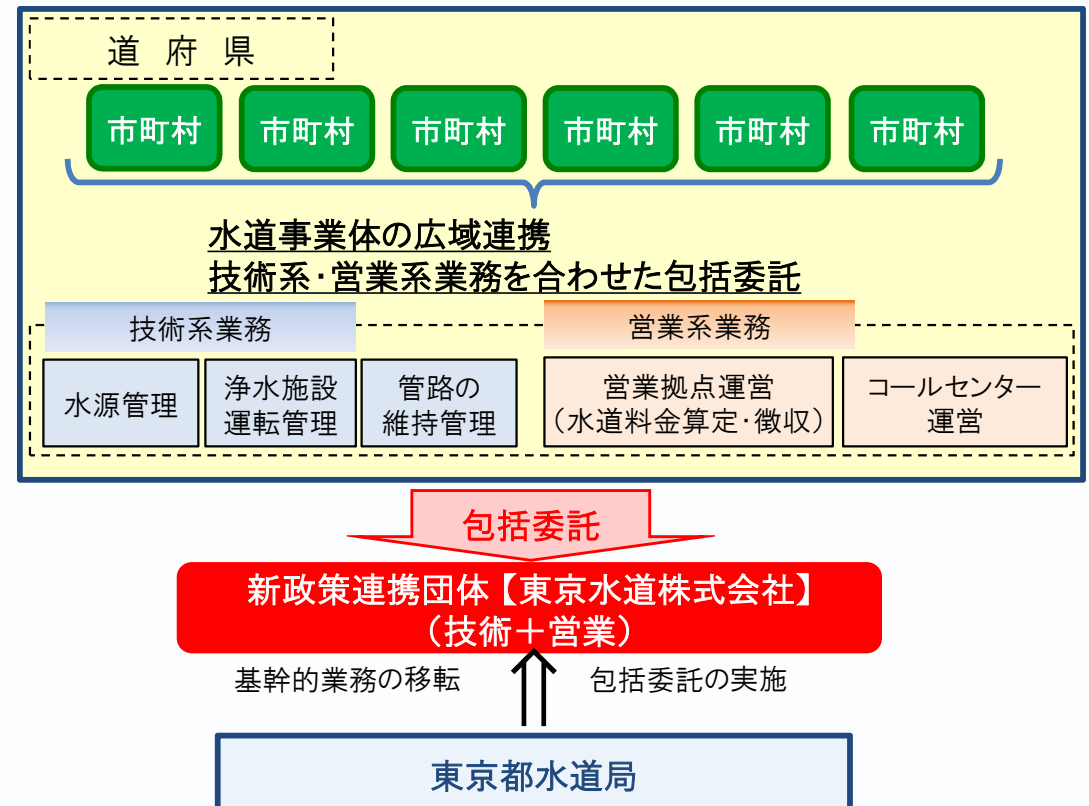
- 水道法の改正により、今後、全国の水道事業体では広域連携や官民連携の拡大が見込まれています。政策連携団体の強みを生かして、包括委託等の受け皿としての事業展開を検討し、国内水道事業体の事業運営に貢献することで、経営の自主性を向上させていきます。

### 官民連携への支援

コンセッション方式を導入する国内水道事業体が実施するモニタリングへの支援



### 広域連携への支援



## 取組例[4/9]

【政策連携団体の統合による経営体制の見直し】

- 統合後の新団体では民間企業において導入が進んでいる監査等委員会の設置や、上場企業が守るべき行動規範を示したコーポレートガバナンス・コードに基づいた方針の作成により、新団体のガバナンス・コンプライアンスを強化し、内部統制システムを充実させていきます。

### 監査等委員会の概要

#### 監査等委員会

監査等委員3名が、他の取締役の職務執行に対する監査等を通じて、経営の適法性・妥当性をチェック

株主総会

取締役の選解任等  
に関する意見

取締役会



監査

監査等委員会



連携

内部監査  
部門

※新団体では監査等委員を全て外部人材とし、外部の目で経営をチェック

### コーポレートガバナンス・コードの概要

- 金融庁と東京証券取引所が実効的なコーポレートガバナンスの実現に向けた基本原則、原則、補充原則を取りまとめたもの  
＜基本原則＞

- ①株主の権利・平等性の確保
- ②株主以外のステークホルダーとの適切な協働
- ③適切な情報開示と透明性の確保
- ④取締役会等の責務
- ⑤株主との対話

準公的企業であるといった新団体の位置付けを踏まえた独自の方針を作成

## 外部有識者の意見

## 【政策連携団体の統合に関する意見】

- 統合のメリットは理解するが、デメリットも整理しておくべき。異なる者同士が一緒になることは簡単なことではない。
- 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。役員の前職や選出理由、報酬は都民が気になるところであるが、指名委員会の設置などにより、透明性が確保できるのではないか。
- 政策連携団体の上層部は水道局からの派遣職員である。ガバナンスの観点ではいいかもしれないが、団体職員の士気を上げることも考えるべきである。
- 組織の統合では、内部の風通しが最も重要である。効率性の追求だけでなく、職員が働きやすい環境をつくる必要がある。
- 政策連携団体が国内外の事業を受託することで、水道局としての企業価値が上がり、都民の負担軽減にもつながる。包括委託等の受け皿としての事業展開は前向きに検討すべき。
- 政策連携団体にどれだけ付加価値があるのかを説明可能にすべき。そういう意味では、他の水道事業体の業務を受託することが最大の証明になる。
- 政策連携団体が他事業体の事業を受託すると、その役割が増えたことによるリスクも生じる。そのリスクと東京水道を維持する役割をどのように切り分けるのか、また、それを政策連携団体にどのように求めるのかを考える必要がある。

## パブリックコメント（都民等）の意見[1/5]

## 【政策連携団体の統合に関する意見】

- 1 株式会社は会社法に基づいて設立され、東京都とは人格を異にする法人であるが、「政策連携団体」は、民間の経営ノウハウや資金調達能力をもった民間事業者なのか、それとも、民間の法人ではあるが都の行政組織の一部とみなされるべき法人なのか。
- 2 政策連携団体が2社のみでは正しい市場原理が働かない印象が強い。2社が選ばれた理由が不明確である。

【対応1・2】都の政策連携団体は、都と協働して事業等を執行し、又は提案し、都と政策実現に向け連携するなど、特に都政との関連性が高い団体で、全庁的に指導監督を行う必要がある団体です。

また、都の政策連携団体の指導監督等に関する基準では、経営形態の利点を生かし、弾力的かつ効率的に事業を推進するよう努めることや、民間からの資金を積極的に活用するよう努めることなどを規定しています。

水道局の政策連携団体である東京水道株式会社（統合前の東京水道サービス株式会社及び株式会社PUC）は、民間事業者へ委託した業務の監督指導など、民間事業者への委託が馴染まない業務を担うために設立した団体です。

- 3 新団体も株式会社である以上、統合による効率化を決算に表れる形で追求し、生み出した利益を真の株主と言える都民に還流していく循環が行われていくことが、株式会社である政策連携団体の正しい在り方だと思う。団体の統合による損益に表れるようなコスト削減はどうか。

【対応3】統合によるコスト削減策は、役員数の削減のほか、効率的な業務執行体制の構築に向けた間接部門の人員削減や社員が加入する健康保険の統一を実施しました。また、各社によって規格の異なるシステムの統一などによる業務システム等の効率的な運用を行っていきます。具体的な削減効果は、数億円程度と見込んでおり、2020年度の決算から徐々に効果が発揮されるものと考えています。

## パブリックコメント（都民等）の意見[2/5]

## 【政策連携団体の統合に関する意見】

- 4 政策連携団体の統合をどのような目的で行うのか。
- 5 東京水道サービス株式会社と株式会社PUCとの合併は断固反対する。

【対応4・5】水道局の政策連携団体2社（東京水道サービス株式会社と株式会社PUC）は、平成30年度の売上に占める水道局からの受託事業割合が2社ともに約9割と高い状況にあり、水道局への依存度が高く、自主的な経営改革が進まないなどの経営上の課題があります。一方で、都の水道事業は、今後、人口減少に伴う給水収益の減少、大規模施設の更新をはじめ、支出の増大が見込まれるという課題を抱えており、将来にわたり、持続可能な事業運営を実現するためには、経営基盤を強化する必要があります。

そのため、技術系業務と営業系業務をそれぞれ担う政策連携団体2社を統合し、水道業務を包括的に担うことのできる団体として、東京水道株式会社を新設しました。今後は、この新団体への業務移転を一層進めることで、都の広域水道としての一体性と責任を確保しつつ、更なる効率化を進め、経営基盤の強化を図っていきます。

また、新団体は、東京水道で培ったノウハウを活用して、国内外の水道事業体の経営基盤強化に対しても、自主事業として支援を行い、経営の自主性を向上させていきます。

## パブリックコメント（都民等）の意見[3/5]

## 【政策連携団体の統合に関する意見】

- 6 政策連携団体は、水道局によるコスト削減が常に要請され、そのことが人件費削減に直結し、低賃金と慢性的人員不足など労働条件の不備が大量の途中退職を発生させ、再委託や協力会社、局OB社員の手を借りなければ業務をこなせない現状がある。ライフライン事業の安定的履行体制に向けて、まずは政策連携団体で働く者の労働条件改善・権利向上が必要である。

【対応6】現場を支える東京水道株式会社の社員を確保するため、給与について、2020年4月から技術職の大卒初任給を月額約2万円増額するとともに、パートタイム社員や契約社員の各種休暇及び給与制度等に関しては、法令の趣旨に即して、それぞれの趣旨・性格に照らして実態に違いがないものについて、正社員と同一の基準で導入しました。さらに、社員のモチベーションの維持・向上のため、最短で36歳で管理職となる課長職に任用し、最終的には社員としての最高職である本部長にまで昇任できるようにするほか、専門性を備えた人材を管理職と同等に処遇する高度専門職を設置するなど、複線型の任用制度を運用していきます。

- 7 都民から徴収した水道料金が、政策連携団体である株式会社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。

【対応7】政策連携団体である東京水道株式会社の主な収入は、水道局からの受託事業収入です。役員報酬や職員の給与は、この受託事業入から支払われています。政策連携団体の財務状況等については、会社法に基づく決算報告、地方自治法に基づく議会への報告など、必要な手続きを経ているとともに、ホームページでも公表しています。

## パブリックコメント（都民等）の意見[4/5]

## 【政策連携団体の統合に関する意見】

8 東京水道株式会社幹部役員とその出身を明らかにしていただきたい。

【対応8】東京水道株式会社の役員は、次のとおりです。

|                  |                                  |
|------------------|----------------------------------|
| 代表取締役社長（常勤）      | 野田 数（元 東京都知事秘書（政務担当））            |
| 取締役副社長（常勤）       | 志村 昌孝（東京都水道局局務担当部長）              |
| 取締役（常勤）          | 牧田 嘉人（元 東京都水道局建設部長）              |
| 取締役（非常勤）         | 鈴木美奈子（東京都水道局経営改革推進担当部長）          |
| 取締役（非常勤）         | 金子 弘文（東京都水道局サービス推進部長）            |
| 取締役（非常勤）         | 尾根田 勝（東京都水道局浄水部長）                |
| 社外取締役・監査等委員（常勤）  | 中島美砂子（中島法律事務所 弁護士・公認会計士）         |
| 社外取締役・監査等委員（非常勤） | 大賀 公子（株式会社スカパーJSATホールディングス社外取締役） |
| 社外取締役・監査等委員（非常勤） | 中島 文明（蛇の目ミシン工業株式会社社外取締役）         |

#### パブリックコメント（都民等）の意見[5/5]

##### 【政策連携団体の統合に関する意見】

9 政策連携団体の定款で株式の扱いが異なるところが気になる。政策連携団体が果たす役割を高める方針で進めていくのであれば、その団体の経営権の所在は今よりも重要なものとなっていくため、公的な性格を保持するための制度設計を慎重に進めていただきたい。

【対応9】 東京水道株式会社の都の出資比率は80.4%となっています。また、都が保有する株式を手放す考えはありません。

10 政策連携団体について、都以外の出資比率を明らかにしていただきたい。

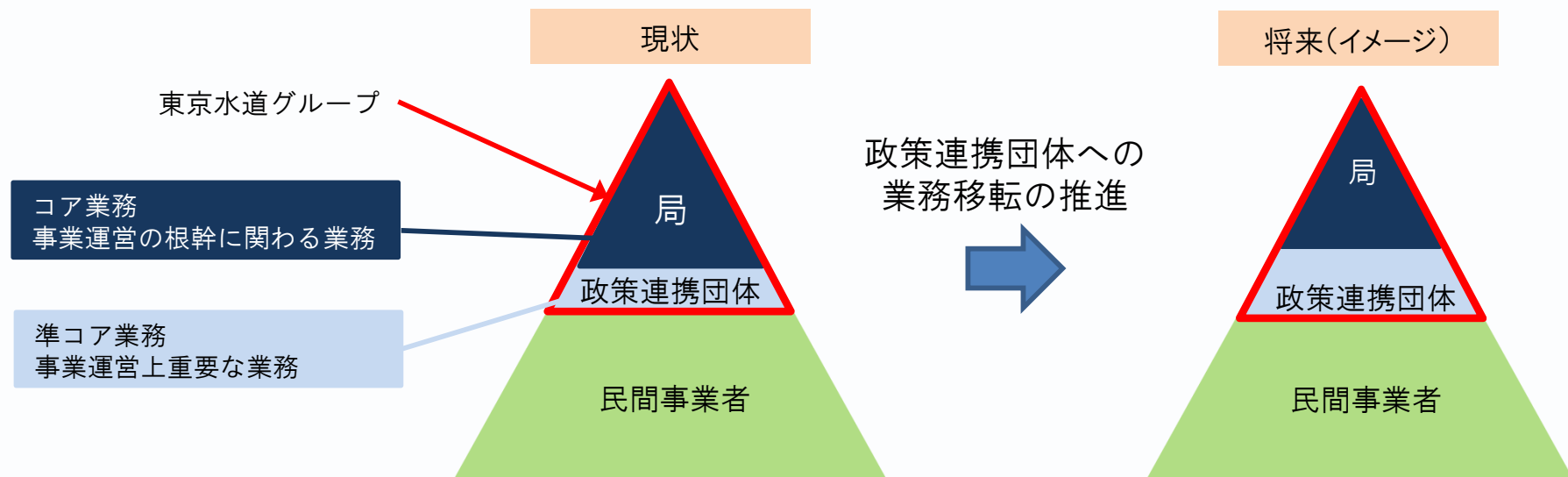
【対応10】 東京水道株式会社の出資比率は、東京都80.4%、東京都以外の株主19.6%となっています。（令和2年4月1日時点）

なお、東京都以外の株主は、損害保険ジャパン株式会社、株式会社みずほ銀行、みずほ信託銀行株式会社など、東京水道サービス株式会社及び株式会社PUCの株主であった金融機関です。

## 取組例[5/9]

## 【政策連携団体への業務移転の推進】

- 水道局では、民間事業者に委ねられる業務は、可能な限り民間事業者に委ねるとともに、水道事業における基幹的業務は、水道局と政策連携団体が担ってきました。
- 水道事業が独立採算制の下、将来の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は、政策連携団体を含む効率的な運営体制の構築が必要です。
- 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、一層の効率化を推進していくため、政策連携団体への業務移転を推進するとともに、お客さまサービスや事業者の利便性の向上を進めていきます。
- 具体的には、ＩＣＴの活用により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、現場を出動拠点化します。



## 取組例[6/9]

## 【政策連携団体への業務移転（営業所）】

- 営業所は水道・下水道料金の算定や未納整理などのお客さま対応を実施するとともに、地域に密接した広報の実施や震災時等の応急給水を実施しています。
- 将来は、お客さまが窓口に来所しなくても手続を完了できる仕組みを整え、営業所を集約の上、政策連携団体に業務を移転し、営業所を出動拠点化します。

## 【政策連携団体への業務移転（浄水場・給水所）】

- 浄水場は河川等から取水した原水を浄水処理し、給水所へ送水します。給水所は浄水場から送水された水を一時的に貯留し、配水区域内に配水しています。水運用センターは原水や配水量の調整を24時間実施し、水を安定的に供給しています。
- 将来は、浄水場や給水所の管理区域を再編し、施設管理の業務を政策連携団体に包括的に委託します。

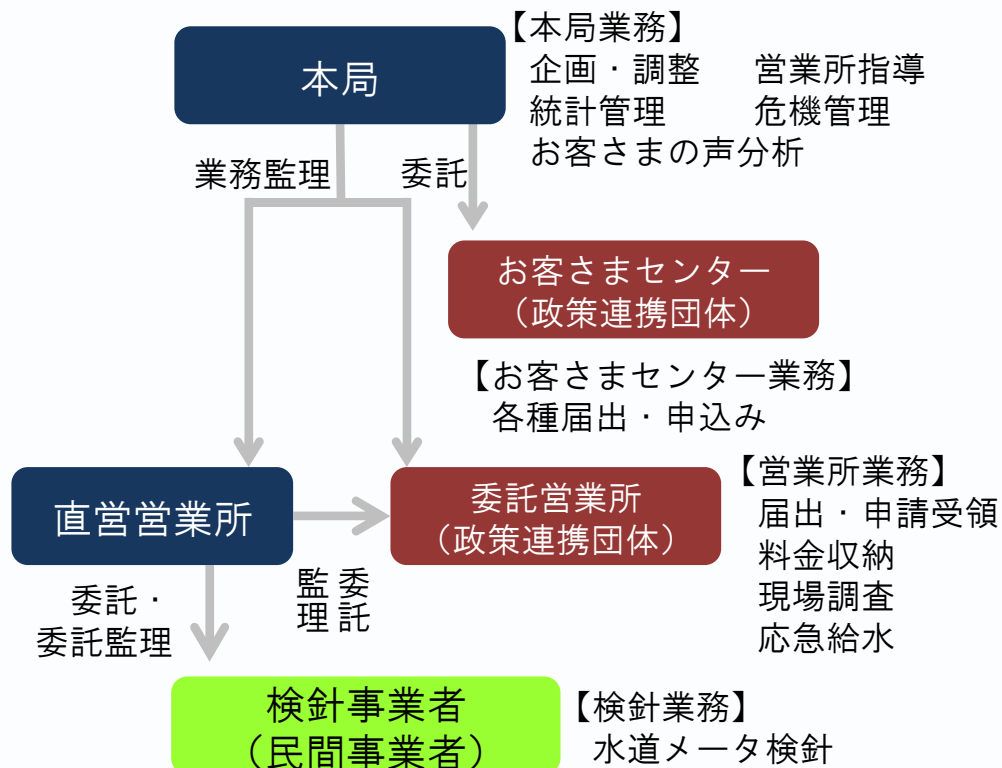
## 【政策連携団体への業務移転（支所）】

- 支所は家庭に水を給水するための配水管と給水管に関する事業、漏水の防止、突発的な事故対応を実施しています。
- 将来は、支所業務を政策連携団体に業務移転し、電子申請などのICTの活用を進め、事業者の利便性の向上を図るとともに、支所を集約して出動拠点化します。

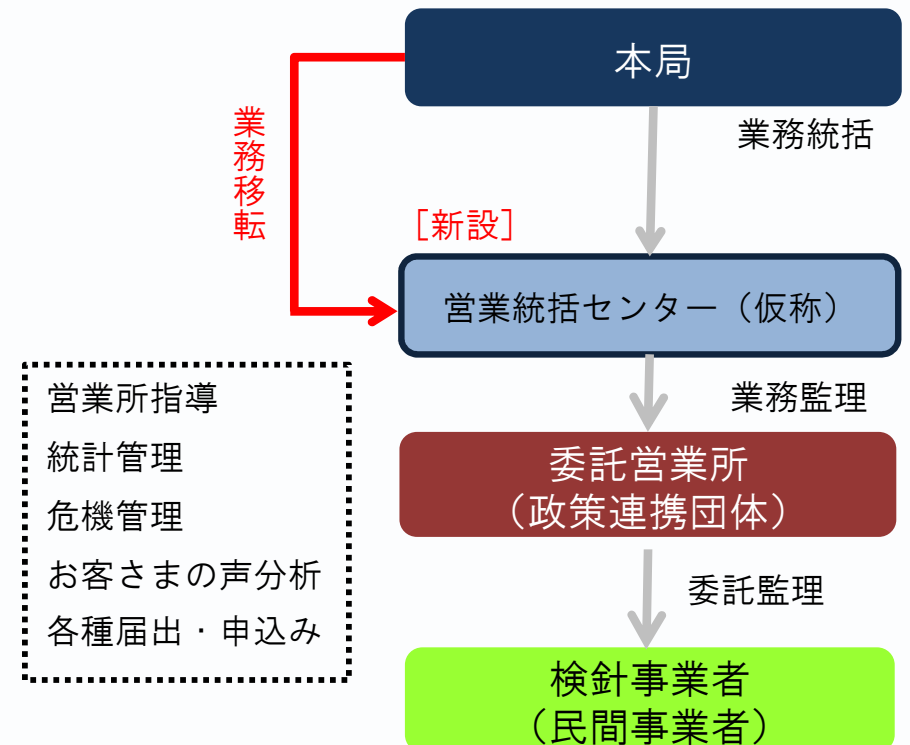
## 取組例[7/9]

- 現場業務を統括する営業統括センター（仮称）を新たに設置し、危機管理や広報広聴などの業務もセンターに業務移転することで、お客さまサービスの向上と現場業務を迅速かつ効率的に統括する組織体制を構築します。

現状の営業業務の体制



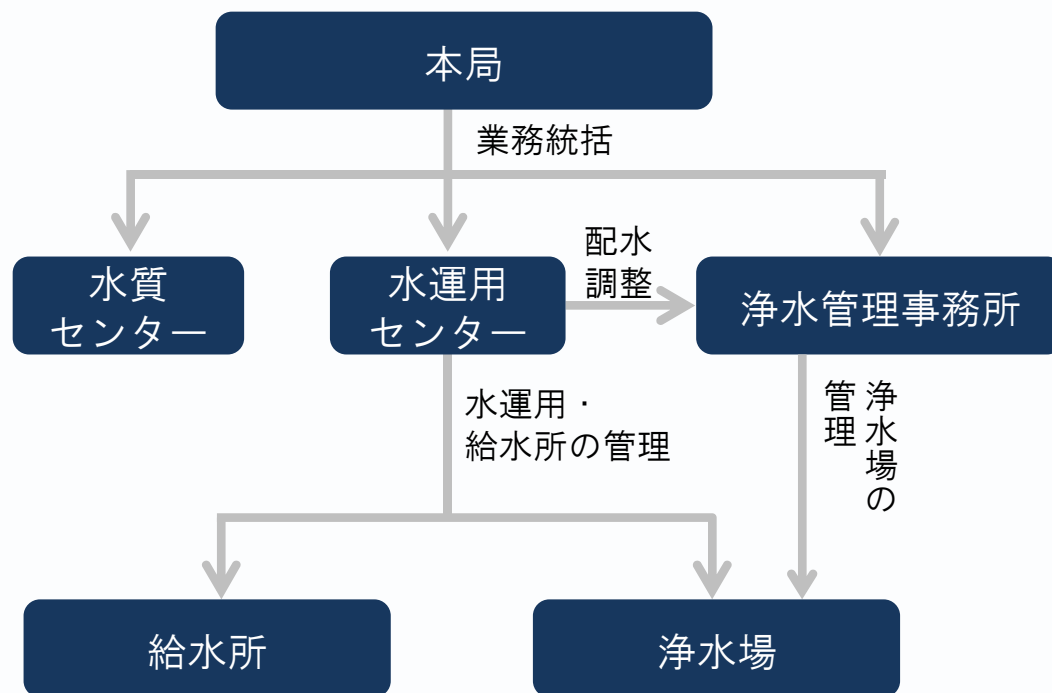
将来の営業業務の体制(イメージ)



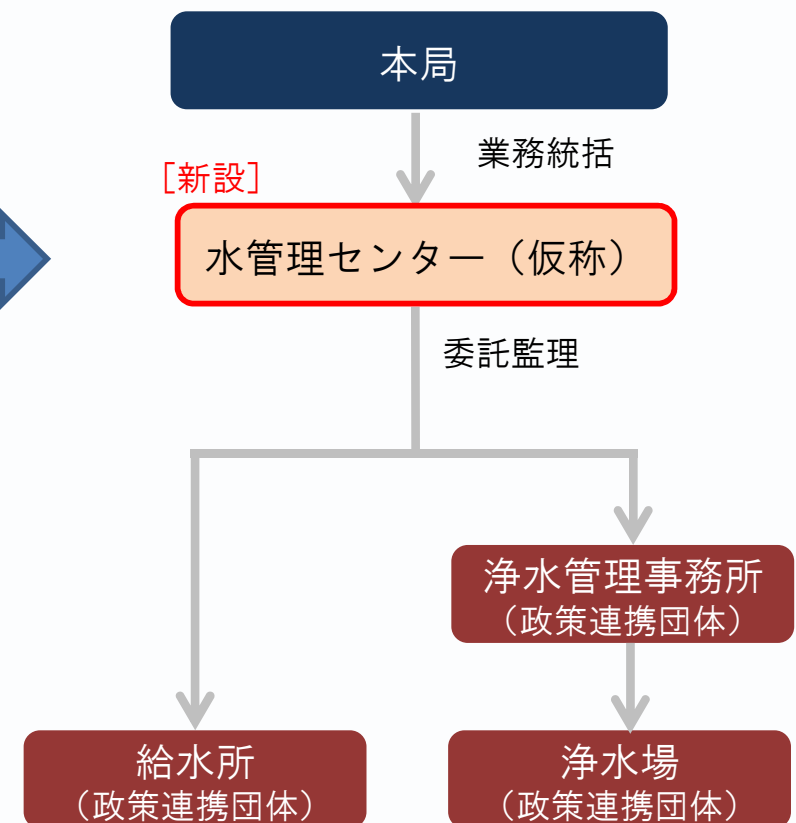
## 取組例[8/9]

- 将来は、水運用センターと水質センターを統合し、水管理センター（仮称）を設置することで、水運用と水質監視、浄水場・給水所の管理をより効率的に行う組織体制を構築します。

現状の浄水業務の体制



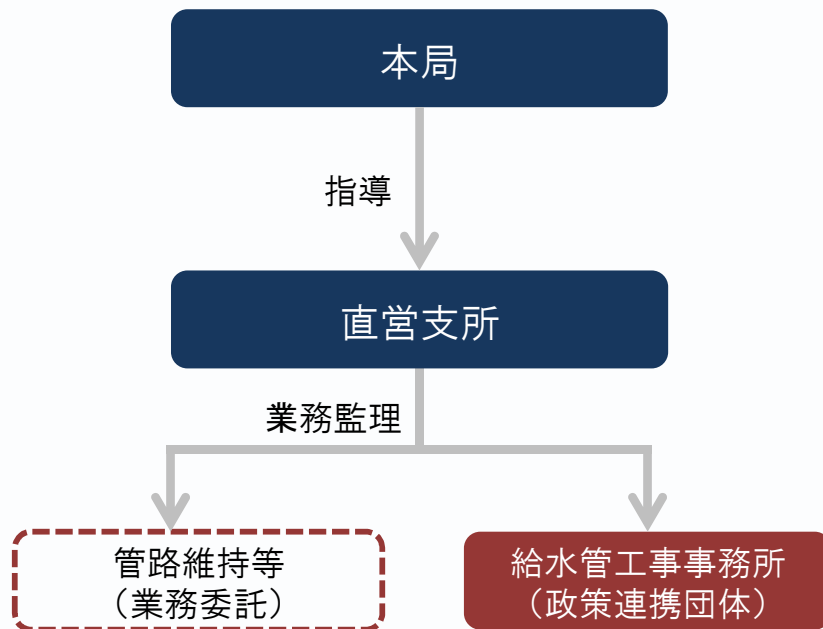
将来の浄水業務の体制(イメージ)



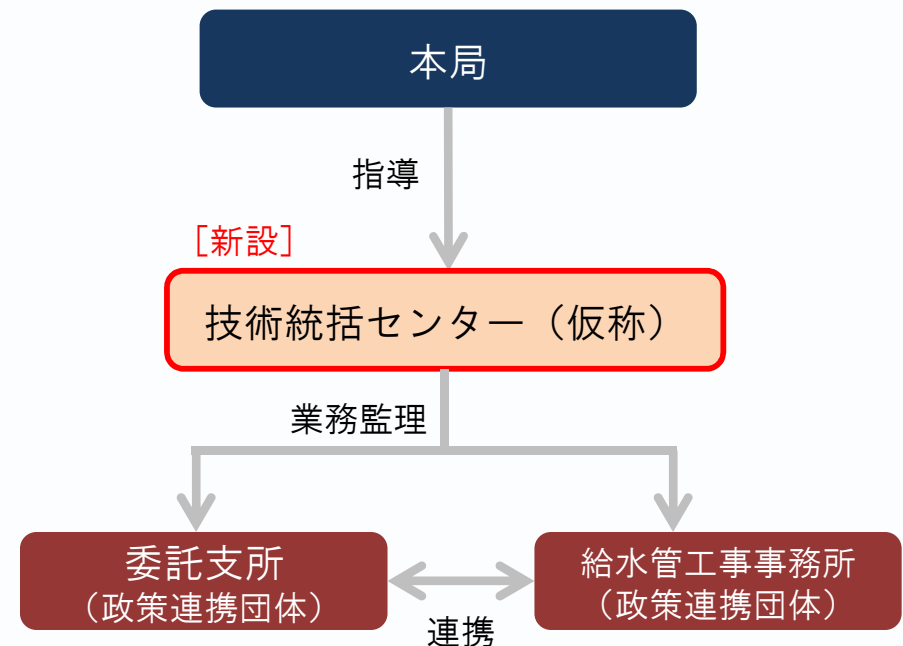
## 取組例[9/9]

- 事業者から水道局に必要な給水装置の工事については、インターネットによる電子申請を拡大し、事業者の利便性向上を図ります。
- 給水装置業務や配水管の維持管理等の現場業務を統括する技術統括センター（仮称）を新たに設置し、業務を迅速かつ効率的に統括する組織体制を構築します。

現状の給水業務の体制



将来の給水業務の体制(イメージ)



## 外部有識者の意見

## 【政策連携団体への業務移転に関する意見】

- 将来の人口減少により水道事業を担う職員の減少が見込まれる中、政策連携団体の活用は重要である。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。
- 現場業務が政策連携団体に移行すると、現場を知らない水道局職員が増えてしまい、業務を進める上で懸念が残る。
- 専門的な知識を持つ若手や中堅職員を、早い段階から片道切符で政策連携団体に移籍することも考えるべきではないか。
- 水道局と政策連携団体が一体的に事業を進めていくためには、両者間の指揮命令システムを整理する必要がある。
- 業務移転の目標について、営業業務は10年、技術業務は20年としているが、ICTの進展を考慮すると移転のスピードを速めたシナリオも必要と考える。
- 技術開発は公的なイメージがあり、水道局が引き続き行うべきである。
- 水道は、比較的閉じたマーケットであり、競争原理が働きにくい。政策連携団体への業務委託の適切性について、どのように説明すべきか、継続的に意識する必要がある。
- 政策連携団体からの再委託は好ましくはないが、再委託率は高くない。情報公開を行うことで、透明性を確保できるのではないかと。

## パブリックコメント（都民等）の意見[1/8]

## 【政策連携団体への業務移転に関する意見】

1 水道局が行っている業務のどの部分を政策連携団体に移転しようとしているのか。施設ごとに、現在は何の部署を誰がやっていて、その部署は政策連携団体の統合後にはどうなっていくのか。

【対応1】水道局では、政策連携団体と一体的事業運営体制を構築し、政策連携団体は、民間には委ねられない業務を担っており、多摩地区では既に、市町への事務委託の解消に合わせ、サービスステーションの全ての業務と技術系業務のうち一部の設計業務や工事監督業務及び施設の管理業務等を政策連携団体が担っています。

- ・ 水道水源林は、維持保全業務の一部を政策連携団体に委託し、その他の業務は直営で実施
- ・ 貯水池は、一部の管理業務を政策連携団体に委託し、その他大半の業務は直営で実施
- ・ 浄水場は、一部の浄水場において、運転管理業務を政策連携団体に委託し、大規模浄水場では運転管理業務を直営で実施し、その他大半の維持管理業務は全ての浄水場で直営により実施
- ・ 給水所は、政策連携団体と局でエリアごとに分け合って維持保全業務を実施
- ・ 配水管の維持管理等を行う支所は、一部の設計業務や工事監督及び他企業工事の立会業務と、給水装置業務の全てを政策連携団体に委託し、その他の業務は直営で実施
- ・ 大規模施設の更新を行う建設事務所は、一部の設計業務や工事監督業務を政策連携団体に委託し、その他の業務は直営で実施
- ・ 営業所は、7営業所を政策連携団体に委託し、14営業所を直営で実施
- ・ 水の科学館などのPR施設は、民間事業者又は奥多摩町に業務を委託

（次頁に続く）

## パブリックコメント（都民等）の意見[2/8]

## 【政策連携団体への業務移転に関する意見】

- 1 水道局が行っている業務のどの部分を政策連携団体に移転しようとしているのか。施設ごとに、現在は何の部署を誰がやっていて、その部署は政策連携団体の統合後にはどうなっていくのか。

## 【対応1】（前頁から続く）

- ・ 災害時の対応などは、水道局と政策連携団体が協定を締結しており、協力して実施
- ・ 給水車の派遣は、直営で実施

こうした現状の運営体制や人事制度を検証しつつ、今後の人口減少をはじめとする水道事業を取り巻く状況の変化や改正水道法の趣旨を踏まえ、将来にわたり必要不可欠なサービスを提供するため、現場業務は、政策連携団体へ業務移転を進めることとしています。具体的な業務移転の内容は検討中ですが、営業系業務は10年、技術系業務は20年を目途に業務移転を考えています。

- 2 政策連携団体に対する業務移転が一層進められると、なぜ経営効率が向上し、経営基盤の強化につながるのか。

【対応2】水道局から政策連携団体への業務移転を進めることにより、委託効果が発揮され、東京水道グループ全体としての事業運営コストの縮減が図られ、また、業務移転に合わせ、技術系業務と営業系業務を包括的に委託し、政策連携団体の創意工夫と責任のもとで事業運営を行うことで、一層の効率化が図られます。こうした取組により、東京水道における公共性を維持しながら、経営の効率化を一層推進していきます。

## パブリックコメント（都民等）の意見[3/8]

## 【政策連携団体への業務移転に関する意見】

3 営業系業務は今後10年、技術系業務は今後20年で業務移転することとしているが、年数設定の考え方は何か。

【対応3】 営業系業務を行う営業所は21か所あり、7か所の営業所を政策連携団体に業務移転しています。営業系業務は、直営で実施している営業所数やこれまでの業務移転により政策連携団体にノウハウが継承されていること考慮し、業務移転は10年を目途として実施することを考えています。

技術系業務は、営業所よりも施設数が多いこと、施設の更新時期を考慮する必要があること、営業系業務に比べると一定の技術継承が必要であることを考慮し、業務移転は20年を目途として実施することを考えています。

一方、有識者会議では「業務移転の目標について、営業業務は10年、技術業務は20年としているが、ICTの進展を考慮すると移転のスピードを速めたシナリオも必要と考える」との意見が出されています。そのため、業務移転の期間は、引き続き検討を進めていきます。

4 政策連携団体に業務を移転することになると、将来の水道局には職員が何人残ることになるのか。

【対応4】 将来の水道局の職員数は、業務移転の進捗状況に合わせて適切に配置していきます。

## パブリックコメント（都民等）の意見[4/8]

## 【政策連携団体への業務移転に関する意見】

- 5 「これまでの性能発注方式」とは異なる「新たな性能発注方式による包括委託」とは何か。
- 6 「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」などの内容が不明、都民の間の議論も十分とは言えないまま、ライフラインを企業経営管理のもとに置くことに反対する。

【対応5～6】政策連携団体への業務委託の契約方式として行ってきた仕様発注は、定められた実施方法等を順守しなければならず、業種ごとに分割した委託契約は、多数の事務手続きが必要であるなど、団体の創意工夫が促進されにくく、業務が非効率となるなどの課題があります。

今後は、水道局が求める安定給水に必要なサービス水準を団体に提示し、その水準を確保することを条件として、実施方法等の創意工夫を促すとともに、技術系業務と営業系業務をエリアごとに包括的に行うことを規定する「新たな性能発注方式による包括委託」を導入することで、一層の効率性を発揮させていきます。

また、「水道の技術上の業務を委託する第三者委託」は、契約方式に関わらず、水道法の規定に基づき水道法上の責任を含めて民間事業者等の第三者に業務を委託するものです。この第三者委託は、受託者に責任を持たせ、創意工夫を促す観点から、性能発注方式及び包括委託と組み合わせた契約としている事例が多く、現在検討を進めている「新たな性能発注方式による包括委託」においても、第三者委託の一部導入も検討していきます。

## パブリックコメント（都民等）の意見[5/8]

## 【政策連携団体への業務移転に関する意見】

- 7 政策連携団体に業務移転を行った費用対効果の検証結果の評価と、これまでの経済的効果を示してほしい。
- 【対応7】政策連携団体への業務移転による経済的効果の主なものは、水道局が直接、業務を実施する場合の運営費と、団体が業務を実施する場合の運営費の差額です。現在の経営プランの計画期間内における、平成29年度及び平成30年度の業務移転による経費の削減額は、合わせて約9千万円です。
- 8 企画業務だけ残し現場業務は三セクに委託となっているが、これは地方の水道事業体で問題となっている技術者不足と重なって見える。現場業務も公営で残すべきと考える。
- 9 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。
- 10 職員の持つ技術・ノウハウを発揮する「現場」を手放すことは、職員の仕事に対する誇りとモチベーションを奪い、職場の先輩から仕事を教わり、経験を重ねて技術・ノウハウを習得・蓄積し、後輩に継承していくという現場力を劣化させるものに他ならない。現場業務を政策連携団体に業務移転するということは、暴挙と言わざるを得ない。
- 11 営業所は地域に密着したよろず相談窓口であり、単に手続きをする窓口ではない。相談窓口を必要としている住民サービスの低下・切り捨てにつながりかねない。発災時等に、浄水場は水道局職員が運転管理業務等の施設管理業務をこなす必要があるとともに、支所は、漏水防止や突発事故対応など即応が求められる。政策連携団体に業務移転することは危機管理上、問題があるため止めるべきだ。
- （次頁に続く）

## パブリックコメント（都民等）の意見[6/8]

## 【政策連携団体への業務移転に関する意見】

- 12 水道事業だけではない。交通事業に関しても、特にバス運転手が全国的に不足していると問題になっている。業務移転や委託化を推し進めた悪い結果としか言いようがない。水道・交通などといったインフラ整備に業務移転・委託化の考えはよろしくないし、都民の生活のことを考えれば、安易な経営効率化などといった考えはやめてもらい、安心して生活できる首都東京を実現してもらいたい。
- 13 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。
- 14 ユーザーの意見や現場の状況が他社からの報告、いわゆる「又聞き」の状態となるため認識の齟齬が大きくなる。通達経路が伸び、対応が遅れやすくなる等の事態が起こりやすくなるのではないかと考える。
- 15 現場を政策連携団体に任せることで状況把握、解決策の提案が正確に出来る人材がいなくなり、最適な解決策が取れなくなる。それによって市民に不都合が生じたり、補修のために余分のコストがかかるようになるのではないかと考える。
- 16 政策連携団体が必要な技術やノウハウを習得しているか疑問に思う。また、今後、同一労働同一賃金を考えると政策連携団体のメリットも疑問に思う。

(次頁に続く)

## パブリックコメント（都民等）の意見[7/8]

## 【政策連携団体への業務移転に関する意見】

- 17 接遇の能力という意味では、20～30年前の公務員も相当酷かったので比較するのは難しいが、現在のお客様センター（政策連携団体が受託）の対応は、技術・判断力がなく、サポートレベルが非常に低い。つまんだ話をするですぐ対応できなくなり、上級職の回答待ちとなる。このレベルだと顧客満足度がかなり低下しているだろう。料金の払い方をただマニュアル通り答える以外できない人間が水道局の顔としてお客様の窓口になっているのはどうなんだろう。
- 18 浄水場等の委託は、委託化を行うため設備の自動化等、「レベルが足りていない人々でも対応できる高コストな工事」を行い委託化している。その結果、通常の運用（全自動）の時は対応可能だが、事故時、緊急時には全く対応できないという状況になっている。過去、職員が管理室で業務を行っていた時代にレベルが高かったかどうかは判断が難しいが、委託会社は離職率が高く職員が定着しないため技術が身についていないため、明らかに直営時代より劣る。業務履行能力があるからこそ随意契約のはずの「東京水道グループ」は、再委託で施設導入会社の職員を使い、技術は全く身についておらず判断ができないと、ライフライン事業者として恥ずかしいレベルになっているように見える。

（次頁に続く）

## パブリックコメント（都民等）の意見[8/8]

## 【政策連携団体への業務移転に関する意見】

【対応 8～18】現状の運営体制や人事制度を検証しつつ、今後の人口減少をはじめとする水道事業を取り巻く状況の変化や改正水道法の趣旨を踏まえ、将来にわたり必要不可欠なサービスを提供するため、現場業務は、政策連携団体への業務移転を進めていきます。

業務移転に当たっては、水道事業に精通した職員を団体に退職派遣し、計画策定などの社内マネジメントの支援や、施設の点検・保全などに係る指導等を行うとともに、団体への着実な技術の継承を図っていきます。

なお、政策連携団体の社員の離職率の高さが指摘されていますが、社員の確保、モチベーションの維持や向上を図るため、東京水道株式会社の社員の給与について、2020年4月から技術職の大卒初任給を月額約2万円増額するとともに、パートタイム社員や契約社員の各種休暇、給与制度等に関しては、それぞれの趣旨・性格に照らして実態に違いがないものについて、正社員と同一の基準で導入したほか、最短で36歳で管理職となる課長職に任用し、最終的には社員としての最高職である本部長にまで昇任できるようにするとともに、専門性を備えた人材を管理職と同等に処遇する高度専門職を設置するなど、複線型の任用制度を運用しています。

## 現状・課題

- 将来的な労働力人口の減少に伴い、水道局と政策連携団体の双方の人員数が減少するとともに、水道局から政策連携団体への業務移転の進展に伴い、人員数の割合は変化していきます。一方、水道局が委託監理などを適切に行うためには、政策連携団体への業務移転が完了しても、水道局の現場力の維持向上が必要不可欠です。
- 水道事業に携わる職員には専門性の高さが求められる一方で、水道局職員には、都庁職員として幅広い視野を持つことも重要です。
- 今後、配水本管の取替えなど技術的に多くの課題を抱える工事が一層増大する中で、更新工事を着実に実施していくためには、工事事業者の技術力向上に資する取組が必要になります。

## 目指すべき姿

- 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確保と育成を進めています。
- 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が育成されています。

## 取組の方向性

- 政策連携団体の統合を踏まえ、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）を新たに設定するとともに、水道局と政策連携団体の役割分担に応じ、それぞれが求める人材像も設定します。
- 都の人事制度等に基づき、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、業務移転の進展状況に応じ、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させていきます。
- 工事事業者に対しては、技術支援や経営相談を行うことで、工事事業者の技術力の維持と向上を図っていきます。

## 取組例[ 1 / 4 ]

## 【将来の人材を取り巻く状況の変化】

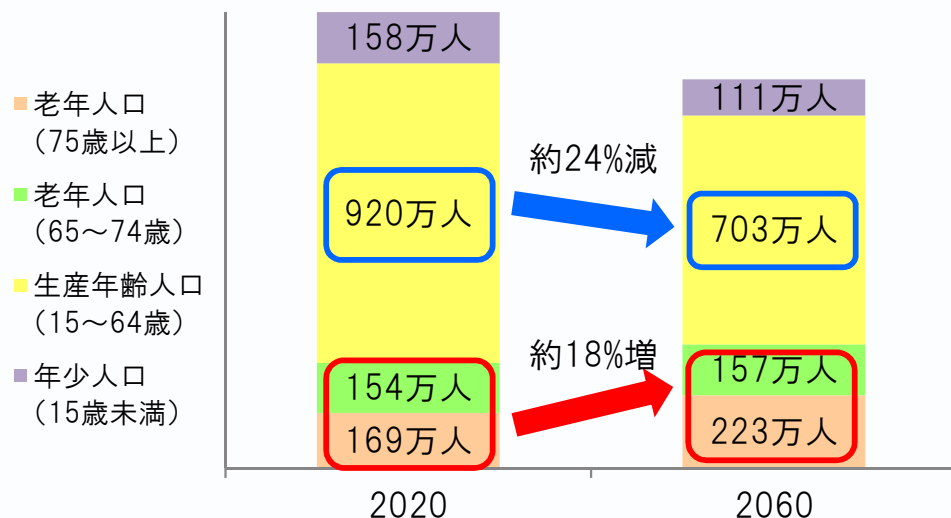
## ○ 人口減少・少子高齢化の進展

都が平成31（2019）年4月に公表した新たな人口推計では、生産年齢人口（非労働力含む15歳から64歳まで）が減少し、老年人口（65歳以上）が増加します。将来、労働力人口が大きく減少することが課題となっています。

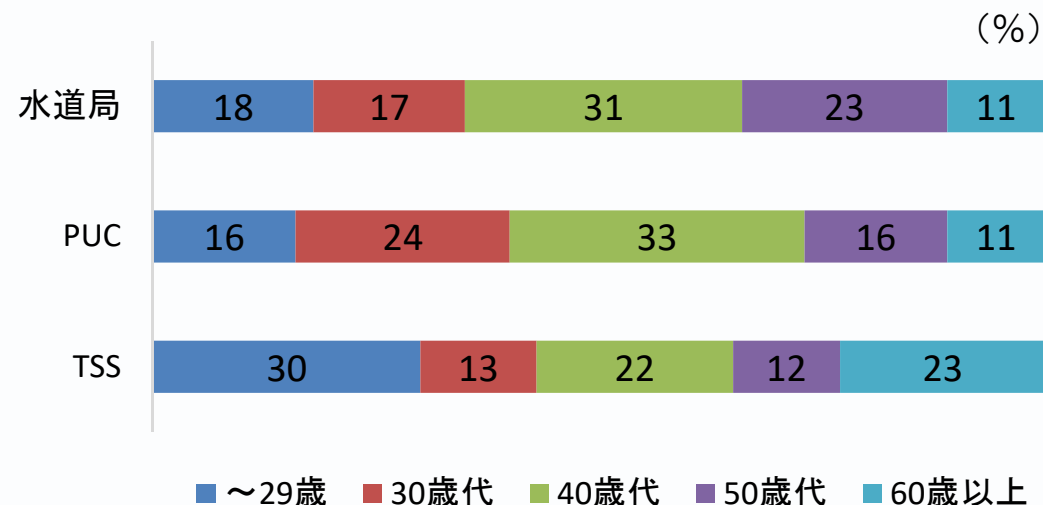
## ○ 東京水道グループの人員の年齢構成

水道局と株式会社PUCの年齢構成は、40歳代と50歳代が約5割を占め、今後20年でベテラン職員が大きく減少しますが、東京水道サービス株式会社（TSS）は、29歳までの職員と60歳以上が約5割を占めています。水道局と政策連携団体双方の技術力とノウハウの継承が課題となっています。

&lt;東京都の年齢階級別人口の推移&gt;



&lt;東京水道グループの人員の年齢構成比&gt;



## 取組例[2/4]

## 【東京水道グループが求める人材像】

- 将来にわたり安全でおいしい高品質な水を安定して提供するという根源的使命のもと、東京水道グループの一員として、高いコンプライアンス意識を持ちながら、様々な知識や経験を活用してあらゆる局面に迅速かつ的確に対応し、お客さまの信頼に応える人材

## 【水道局が求める人材像】

- 企画立案や委託監理など総合的な実務運営能力を有する人材
  - ・ 現場に根差した総合的かつ柔軟な発想と広い視野
  - ・ 様々な課題や経験したことのない事態にも迅速・的確に対応できる能力
  - ・ お客さまの高い信頼を得られる高レベルのコンプライアンス意識とサービス精神 など

## 【政策連携団体が求める人材像】

- 現場で働くプロフェッショナルとして、自ら考え行動する人材
  - ・ 現場における幅広い経験と専門的な知識
  - ・ 様々な状況や変化に対し、広い視野を持って主体的に対応できる能力
  - ・ お客さまの高い信頼を得られる高レベルの接遇とコンプライアンス意識 など

## 取組例[3/4]

## 【水道局の人材確保・育成】

- 都庁全体での統一的な人事制度のもと、可能な限りの人材育成やスキル向上の取組を実施します。
  - ・ 現場を含めた配置管理で様々な職務経験を積むことで、幅広い視野や知識を持ち、施策の企画立案や適切な委託監理を行うことができる人材を育成します。
  - ・ 水道事業に関する情報・魅力の発信等を行うことにより、都庁内の他局転出者も含め、人材を確保します。

## 【政策連携団体の人材確保・育成】

- バランスの良い年齢構成に近づけながら、業務移転に伴う業務拡大に対応する安定的な雇用で社員の技術力向上を維持し、技術とノウハウを継承していきます。
  - ・ 業務移転の進展に応じた継続的な社員の確保・育成のため、高校生や中途採用を対象とした求人の拡大や、年間を通じた採用を行うなど、人材確保を強化します。
  - ・ 昇任選考の資格要件を拡大し、適性ある社員を早期に管理職として登用します。
  - ・ 異なる業務分野への異動を取り入れ、幅広い経験を積むことで職務遂行力を向上していきます。

## 取組例[4/4]

## 【工事事業者への技術支援等の検討】

- 供用年数を踏まえた管路の更新により、事業量が変化（小管工事が減少し、本管工事が増加）し、また、取替困難箇所には点在する管路工事が一層増大します。しかし、配水本管の工事实績を有する事業者は少ない状況です。  
（平成30（2018）年度の水道施設工事登録事業者数:1,147者　うち過去3年間の本管実績有:63者）
- 国の有識者会議では、今後30年以内に70%の確率で首都直下地震が発生することを想定しています。災害時の応急復旧などの対応には、工事事業者の協力が不可欠です。  
（災害時における協力に関する管工事関係団体との協定締結状況:4団体、約1,600者）
- そのため、水道事業を支える重要な基盤である工事事業者の人材確保・育成に資する取組が必要であり、工事事業者のニーズを把握し、継続的に施策を検討・見直ししていくことで、将来にわたり安全で高品質な水道水の安定供給を実現していきます。
- 取組内容

## 【目的】 担い手の確保

【取組】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

## 【目的】 技術力の向上

【取組】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

## 【目的】 経営の安定

【取組】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

## 外部有識者の意見

- 労働力人口の減少や将来の都職員の採用抑制を考えると、都庁全体がより少ない人員で専門的な業務を実施することが求められる。その上で水道という専門的な業務を一層効率的に運営するためには、水道局に長く在籍できる人事政策を検討すべきである。
- 今後、水道局職員が減少していく中で、都庁の他の部局との人事異動を行うとなると、水道局が培ってきた経営能力、事業運営能力が先細っていく可能性がある。都庁の他の部局と完全に切り離すことはできないとしても、コアな人材については水道局の中で長期的に育てていくことが不可欠である。
- 人材育成の課題意識は正しい。水道局と政策連携団体との人材交流を進めていくことは良いことなので、積極的に実施していくべき。
- 人材確保のためには、政策連携団体の職員の中から将来の経営を担う職員が出てくるサイクルを生んで、団体職員の意欲や評価をしっかりと引き上げる形を考えるべきである。
- 政策連携団体職員の給与水準が若干低い。この先の人材確保や都庁職員との人事交流をスムーズに進めるためには、団体職員の給与水準を上げていく必要もあるのではないか。
- 民間事業者への技術支援は、実行の仕方を工夫する必要がある。水道局がやるべきこと、水道局がやるべきではないことを整理し、過度に不適切な関係にならない制度を構築すべき。方法を誤ると一部の業者に対してのみ利益を与えてしまう。

## パブリックコメント（都民等）の意見[1/4]

- 1 スマートメータの導入やの活用を推進していくためには、ＩＣＴに精通した人材の採用も必要である。  
【対応１】2020年度に外部登用の任期付課長職ポストを新設しました。
  - 2 都の人事制度では、他局との人事異動が頻繁に行われるため、水道局に長く在籍して専門的な知識・技術・ノウハウを蓄積し、業務運営に反映することが困難となっている。様々な職務経験を積むことは、ゼネラリストとしての能力は鍛えられるが、今後、必要となってくるスペシャリスト・専門職を担う人材を確保すべき。
  - 3 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。「水道局の人材＝財産」としてスペシャリストを育てる環境をつくるべき。
  - 4 労働組合が訴えている「現業職員を雇用すべきである」というのは、わからなくもないが現実的ではないと思う。ＩＣＴ機器やＩｏＴ技術、ＡＩを活用し「全自動の運用」を目指し、水道グループではなく都職員がすべてを対応する運用を目指すほうが美しいと考える。
- 【対応２～４】将来、労働力人口の減少が見込まれ、都職員の採用も厳しくなることが想定されます。都庁全体での統一的な採用や行政部局との人事異動などがあり、採用から退職まで水道事業に携わることができる職員を育成することには一定の限界があります。そのため、人材の確保と育成は、政策連携団体を含めた東京水道グループで行っていくとともに、５ＧやＡＩを活用した施策を進め、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。

## パブリックコメント（都民等）の意見[2/4]

5 「東京水道グループ」であっても政策連携団体は民間の株式会社である。人材交流による依存が進めば、コンプライアンスに大きな問題が生じかねない。外部有識者の「水道局に長く在籍できる人事政策を検討すべき」と意見にもあるように、水道局に長く働き続け業務を熟知した管理職を育成すべき。

【対応5】政策連携団体は、都庁の仕組みです。人材交流が進むことで、コンプライアンス上の問題が生じることを想定していませんが、過去に情報漏えい等の不祥事を起こしたことを真摯に反省し、コンプライアンス上の問題が生じないように職員一同取り組んでいきます。

また、将来、労働力人口の減少が見込まれ、都職員の採用も厳しくなることが想定されます。都庁全体での統一的な採用や行政部局との人事異動などがあり、採用から退職まで水道事業に携わることができる職員を育成することには一定の限界があります。そのため、人材の確保と育成は、政策連携団体を含めた東京水道グループで行っていくとともに、5GやAIを活用した施策を進め、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。

6 職員の能力低下が激しい。世代の問題もあるかもしれないが、今は職員の技術を上げる時間をかけていないのが問題である。都の任用制度を水道局が変えることはできないため、1類Aは3年、1類Bは5年で最低限仕事ができる水道技術者を育てる道筋を考えなければならない。

【対応6】現場を含めた配置管理で様々な職務経験を積むことで、幅広い視野や知識を持ち、施策の企画立案や適切な委託監理を行うことができる人材を育成します。

## パブリックコメント（都民等）の意見[3/4]

7 企画部門と技術部門が分離することで、現場を知らずに方針を決められることがないように、技術部門の報酬と立場は、企画部門と同等にしてほしい。

【対応7】職員の給与は、地方公務員法などの規定により、困難性、複雑性などの職務の質と責任の度合いに対応して、それぞれ異なる給与を支給することとなっており、都は職員の職を理事、参事、副参事、主事の4職層に区分して支給しています。企画部門と技術部門の給与差はありません。

8 管工事業界の競争が生まれる環境、新技術が生まれる環境に向け、産官学で知恵を絞っていただきたい。特に、大学部門の研究開発に支援・連携できないか。

【対応8】水道局は、これまで、水道メータの開発や浄水処理技術の調査など、業務に即した開発はもとより、多面的・将来的課題に対する研究開発や大学等との連携が必要な高度な研究開発を行ってきました。

また、政策連携団体においても、漏水の有無を簡単に調査できる機器など、現場ニーズに即した技術開発を行ってきました。今後の技術開発は、水道局と政策連携団体それぞれの強みを生かし、東京水道グループ全体として水道事業の課題の解決に向けた技術開発に取り組み、一層積極的に発信していきます。

## パブリックコメント（都民等）の意見[4/4]

9 水道は大切なライフラインなので何とかしようと努力されているのはわかるが、都からの助成などは行われたいのか。水道施設工事事業者の労働力が不足していると言うのも、工事事業者が若手を雇える費用を支払っていないからではないのか。入札とは思いますが、それこそ長期的にお互いの関係性がうまく回る施策は行ってきたのか。

【対応9】公共工事は、公共工事の品質確保の促進に関する法律などに基づき、公共工事の担い手が、中長期的に確保・育成できるように、労務や資材等の取引価格を的確に反映した積算を行い、予定価格を定めています。

また、低価格の入札により、公共工事の適正な施工が見込まれない契約の締結を防止するため、低入札価格調査制度の導入や最低制限価格を設定するなど、公共工事の品質確保に必要な措置を講じています。

水道局では、公共工事の適正な発注に加え、工事事業者を一層確保するため、工事事業者や関係団体と定期的な意見交換を実施し、事業者のニーズ把握に努めています。今後、配水本管工事の契約実績が少ない事業者や、将来を担う若手社員への受講を促すなど、幅広く研修参加者を募るとともに、実施時期や研修回数などを見直した上で、継続的に技術力の向上に資する研修を行い、技術支援を実施していきます。

#### 現状・課題

- 災害時の応急対策を適時適切に行うためには、あらかじめ他の水道事業体との協力体制の確立が必要です。
- 国内の水道事業は、人口減少に伴う料金収入の低迷、職員数の減少や職員の高齢化などにより、技術の維持や継承が困難となっています。水道法の改正により、全国の水道事業体では広域連携や官民連携の取組が進んでいくことが見込まれます。
- 途上国の大都市では、急激な経済成長や人口増加などに伴い、水不足や水質汚染が顕在化しています。特に、高い無収水率（漏水等で料金が徴収できない割合）の改善や水道技術の維持・向上などが課題となっています。

#### 目指すべき姿

- 国内水道事業体と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」に寄与しています。
- 東京水道の持つ技術・ノウハウを活用して、諸外国の水道事情の改善に貢献し、東京のプレゼンス向上に寄与しています。

#### 取組の方向性

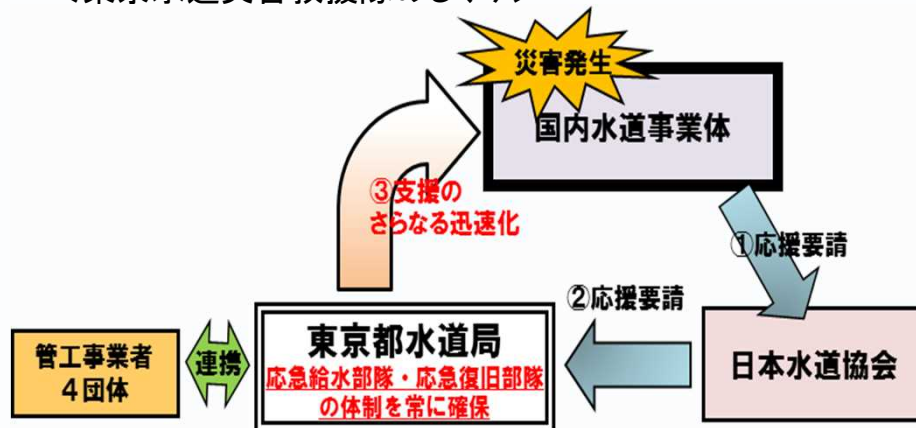
- 国内水道事業体からの要請に応じ、「東京水道災害救援隊」による支援を継続して実施していきます。
- 多摩地区水道事業の都営一元化という広域化の実績を踏まえ、そのノウハウや技術力を活用するとともに、新たに統合する政策連携団体の強みを生かし、国内水道事業体への支援を推進していきます。
- 東京水道が自らの事業運営の中で培ってきた実践的な技術力や事業運営力を活用し、諸外国における人材育成や技術支援を行うことで、アジアをはじめとする途上国の諸都市の水道事情の改善に貢献していきます。

## 取組例[ 1 / 3 ]

### 【東京水道災害救援隊による支援】

- 国内のいつ、どこで発災しても、被災した事業体の要請に応じて、東京水道災害救援隊（東京ウォーターレスキュー）を迅速かつ円滑に派遣するとともに、有事に備え、他事業体と連携した訓練を継続して実施していきます。

#### <東京水道災害救援隊のしくみ>



#### <東京水道災害救援隊による支援の様子>



▲ 千葉県での応急給水支援



▲ 岡山県での水質検査支援  
(水質試験車)



▲ (車内での検査の様子)

#### <東京水道災害救援隊の派遣実績>

| 派遣年             | 災害等                             | 派遣先                             | 被害状況        | 派遣人数(延べ) |
|-----------------|---------------------------------|---------------------------------|-------------|----------|
| 平成30<br>(2018)年 | 平成30年7月豪雨<br>(2018.6.28～7.8)    | 岡山県倉敷市                          | 最大26万3千戸が断水 | 3名       |
| 令和元<br>(2019)年  | 令和元年台風第15号<br>(2019.9.5～9.10)   | 千葉県大網白里市・東金市・千葉市・富津市、<br>東京都新島村 | 最大13万9千戸が断水 | 45名      |
| 令和元<br>(2019)年  | 令和元年台風第19号<br>(2019.10.6～10.13) | 神奈川県清川村                         | 最大16万7千戸が断水 | 4名       |

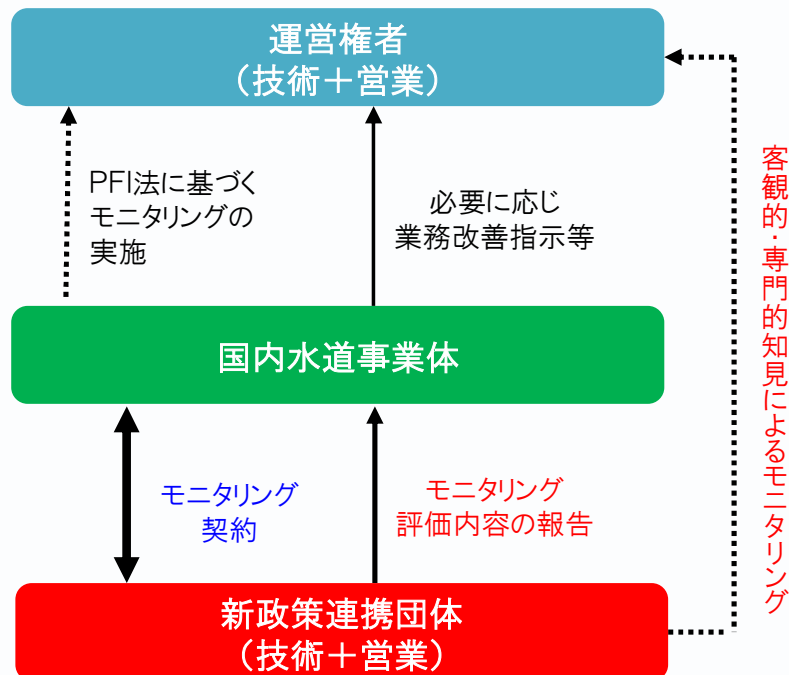
## 取組例[2/3]

### 【国内水道事業体の事業運営への貢献】（再掲）

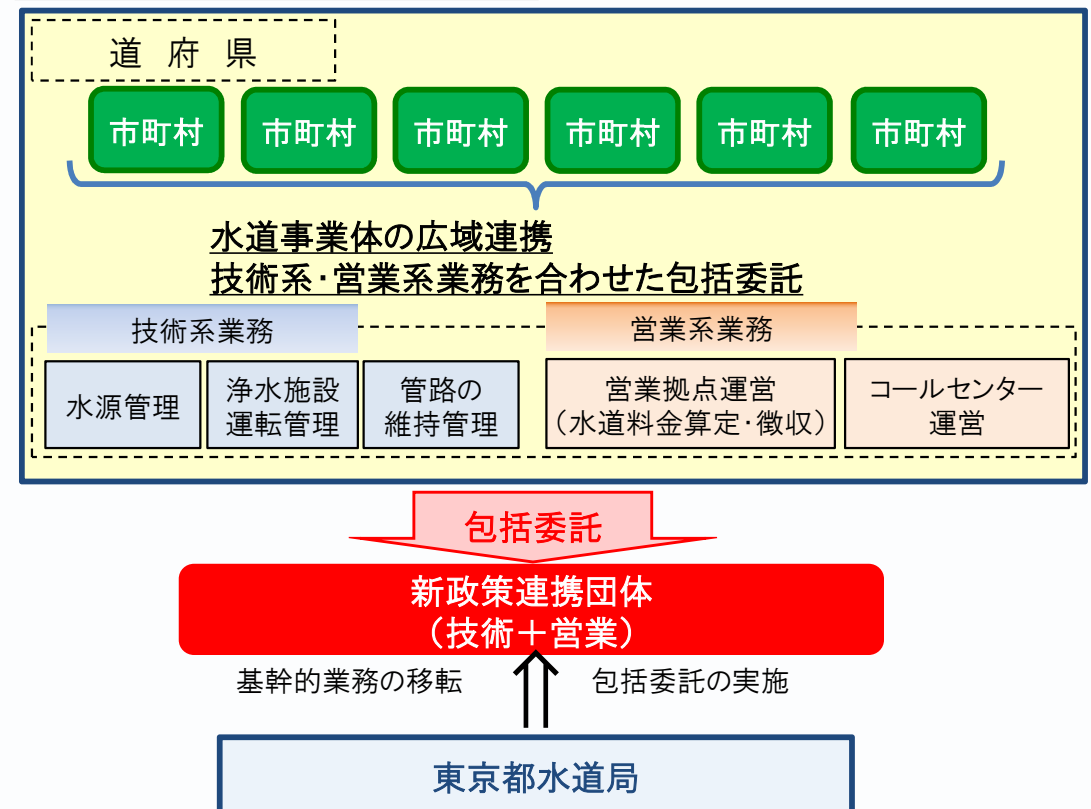
- 水道法の改正により、今後、全国の水道事業体では広域連携や官民連携の拡大が見込まれています。政策連携団体の強みを生かして、包括委託等の受け皿としての事業展開を検討し、国内水道事業体の事業運営に貢献していきます。

#### 官民連携への支援

コンセッション方式を導入する国内水道事業体が実施するモニタリングへの支援



#### 広域連携への支援



## 取組例[3/3]

### 【海外水道事業体への貢献】

- 海外水道事業体から研修生を受け入れ、水道局が所有する漏水防止技術、浄水処理技術、水質管理技術など多岐にわたる技術を伝えていくほか、途上国のニーズに応じた技術や専門知識を持つ職員を専門家として現地に派遣します。
- アジアをはじめとする途上国からの要請に応じ、民間企業と連携しながら、政府開発援助（ODA）を活用した技術協力やインフラ整備を進めています。
- 東京のプレゼンス向上のため、国際会議への積極的な参加をはじめ、東京水道の技術、ノウハウ等の情報や先進的な取組を広く国内外に発信していきます。

<タイからの訪日研修>



<ミャンマー・ヤンゴンにおける  
無収水対策事業>



<国際会議での論文発表  
(2018IWA世界会議（東京））>



## 外部有識者の意見

- 政策連携団体が国内外の事業を受託することで、水道局としての企業価値が上がり、都民の負担軽減にもつながる。包括委託等の受け皿としての事業展開は前向きに検討すべき。（再掲）
- 政策連携団体にどれだけ付加価値があるのかを説明可能にすべき。そういう意味では、他の水道事業体の業務を受託することが最大の証明になる。（再掲）
- 政策連携団体が他事業体の事業を受託すると、その役割が増えたことによるリスクも生じる。そのリスクと東京水道を維持する役割をどのように切り分けるのか、また、それを政策連携団体にどのように求めるのかを考える必要がある。（再掲）
- 日本の水道事業者が被災した際、すぐに助けに行ける救援隊の体制は非常に心強い。逆に、都で災害が起こった場合には、全国から助けていただかないと、とてもじゃないけれども足りないと思う。（再掲）

## パブリックコメント（都民等）の意見[1/2]

- 1 道府県間の広域連携などについて、都が人材を派遣して支援するなど、国内貢献の取組も行っていくべき。  
【対応1】人材育成などを進めるため、他の水道事業体と職員の交流派遣を行っています。
- 2 都の島しょ部に住んでいる方々も都民の一員であり、都民全員に対する水道サービスの在り方という視点から、島しょ部の水道も含めて提案すべきである。  
【対応2】水道事業は、基礎的自治体である「市町村」が行うものですが、人口が高度に集中する大都市地域における行政の一体性及び統一性の確保の観点から、特別区の水道は、地方自治法及び水道法の規定により、都の水道局が一体的に行っています。多摩地区は、かつて各市町が独自に水道事業を運営していましたが、昭和30年代後半以降の急激な人口増加等を背景とした深刻な水源不足、給水普及率、料金水準や水道施設の整備状況等の格差を是正するため、市町の要望に基づき、現在26市町が都営水道に一元化されています。  
なお、島しょ町村等の支援については、都（福祉保健局）と連携しながら、事業を運営している島しょ町村の要請に応じて、技術協力を実施しております。
- 3 「コンセッション方式を導入する水道事業体を実施するモニタリングへの支援」については、コンセッション方式に課題が多くある中、都がその片棒を担ぐことは問題である。  
【対応3】コンセッションの導入に当たっては、住民からのコンセンサスが不可欠であるとともに、コンセッションの採用やその内容を条例で定め、運営権の設定についても議会の議決を必要とします。都が行うモニタリングの支援は、コンセッションを導入することを決定した水道事業体に対する支援であり、都がコンセッションを進めるものではありません。

## パブリックコメント（都民等）の意見[2/2]

4 もし、都外の市区町村が水道事業を民営化する動きがあり、それらが海外の事業者が名乗りを上げることもあれば、都の水道局が事業者として引き受けてはどうか。

【対応4】水道法の改正により、全国の水道事業体では、今後、広域化や官民連携の取組が進むことが見込まれます。水道局が事業者として都外の市町村の水道事業を引き受けることはありませんが、政策連携団体である東京水道株式会社が、営業系業務と技術系業務を合わせた包括委託の受け皿としての事業展開を検討し、国内水道事業体の事業運営に貢献していきます。

5 東京水道グループの総合力強化は人材育成と海外水道事業体への貢献、この2つの同時進行は極めて現実的ではない。人材育成は最優先事項であるが、海外への貢献事業は、新人職員などが派遣される未来が想像に難くない。目指すべき姿として海外への貢献を大々的に掲げるのは好ましくないと感じる。

6 東京水道のノウハウを海外諸都市の水道事業にビジネスとして参入する方法をさらに検討していただきたい。東南アジア以外の国を含め、参入と事業拡大を検討していただきたい。その事業の売上げを東京水道の老朽化更新の資金にする方法を検討していただきたい。

【対応5・6】海外水道事業体への貢献については、東京水道が自らの事業運営の中で培ってきた実践的な技術力や事業運営力を活用し、諸外国における水道事情の改善に貢献するとともに、東京のプレゼンスの向上に寄与していきます。また、国内とは全く環境が異なる海外で事業に携わり、国内では得難い経験を積むことで、職員に技術、ノウハウが蓄積され、あらゆる場面で迅速かつ的確に対応できる職員を育成することができると考えています。

## 現状・課題

- 水道局ではこれまで、不断の経営努力を行いながら、企業債残高の圧縮や積立金の活用など、財政上の工夫を講じることで、健全な財政基盤を確立してきました。
- しかし、今後、東京水道を取り巻く状況は大きく変化し、人口減少に伴い給水収益が減少する一方で、大規模浄水場の更新など、施設整備に必要な経費は増加し、財政運営は一層厳しさを増していくと考えられます。
- また、大規模災害の発生、社会経済情勢の急激な変化、気候変動による原水水質の悪化、環境規制の強化など、財政運営に大きな影響があるものの、あらかじめ見込むことが困難なリスクも存在します。
- このような状況変化やリスクにも着実に対応しつつ、料金水準をできる限り維持し、持続可能な財政運営を行うためには、長期的な視点に加え、短期・中期においても、その時々状況に即した取組が必要です。

## 目指すべき姿

- 安定給水のために必要な施設整備を計画的・持続的に実施しつつ、財政の健全性が確保され、料金水準も維持されています。

## 取組の方向性

- 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、進捗管理や分析、評価を徹底した上で、必要な見直し・改善を継続的に行います。
- ５か年程度の中期経営計画をローリングしていく中で、様々な状況変化やリスクへの対応を、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、できる限り料金水準を維持します。

## 目標設定に活用する経営指標[1 / 5]

- 水道局では、目標設定に活用する経営指標や長期財政収支の見通しについて、専門的な見地から検討いただくため、令和元（2019）年度に外部有識者からなる「東京都水道事業運営戦略検討会議長期財政収支の見通し検討部会」を設置し、詳細な検討を行っていただきました。この検討結果等に基づき、次の考え方により目標設定を行います。

### 【長期財政収支の見通しの目標設定に活用する経営指標】

- 今後は、施設整備の財源として、これまで以上に企業債を活用する必要が高まることから、企業債に関する経営指標は大変重要です。
- このため、長期財政収支の見通しにおいては、次の経営指標を目標設定に活用します。
  - ・ 給水収益に対する企業債元利償還金の割合（単位 %）  
 〔算出方法〕（支払利息＋企業債元金償還金）÷ 給水収益 × 100
  - ・ 給水収益に対する企業債残高の割合（単位 %）  
 〔算出方法〕 年度末企業債未償還残高 ÷ 給水収益 × 100
- また、これらの経営指標の数値目標は、法令等で特段の定めはありませんが、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」における一般会計での基準、他の大規模事業体の数値等を参考に、給水収益に対する企業債元利償還金の割合を20%以下、給水収益に対する企業債残高の割合を300%台と設定します。
- 加えて、5か年ごとに累積資金収支の均衡を図ります。なお、累積資金収支については、長期財政収支の見通しだけでなく、短期・中期においても、均衡を前提とした財政運営を行っていきます。

## 目標設定に活用する経営指標[2/5]

### 【短期・中期の目標設定に活用する経営指標】

- 短期・中期の財政運営においては、毎年度の予算・決算をはじめ、その時々<sup>1</sup>の財政状況に応じた速やかな見直し・改善等が必要となることから、お客さまや議会など対外的な影響も多くあります。
- このため、目標設定に当たっては、情報公開や説明責任の観点から、他の水道事業体との比較や分析に適した経営指標を活用する必要があります。また、対外的な分かりやすさも重要です。
- こうした考えの下、国や日本水道協会の資料に多く示されており、他の水道事業体でも広く用いられている、次の経営指標を目標設定に活用します。
  - ・ 経常収支比率（単位　％）
 

〔算出方法〕（営業収益＋営業外収益）÷（営業費用＋営業外費用）×100
  - ・ 流動比率（単位　％）
 

〔算出方法〕流動資産÷流動負債×100
  - ・ 自己資本構成比率（単位　％）
 

〔算出方法〕（資本金＋剰余金＋評価差額等＋繰延収益）÷負債・資本合計×100
- これらの経営指標の数値目標についても、法令等で特段の定めはありませんが、他の水道事業体の平均値などを参考に、経常収支比率及び流動比率は100％以上、自己資本構成比率は規模が類似する水道事業体と同等の水準以上（平成29（2017）年度決算値による都及び指定都市の平均は、約73.2％）と設定します。
- また、これに加えて、分かりやすさの観点から独自の経営指標を活用します。

## 目標設定に活用する経営指標[3/5]

- 都の水道事業は、事業規模が非常に大きく、膨大な水道施設を有していることに加え、高度浄水処理の導入など、独自のレベルアップの施策を展開しています。
- これらの水道施設の更新等に要する資産維持費相当額（減価償却費等の内部留保資金のみでは不足することとなる、事業環境の悪化等に対応するための所要額）を確実に確保する必要があることから、水道局ではこれまでも、資産維持率を用いる方法によらず、施設整備計画を策定した上で、料金算定期間内に実際に必要な資金所要額をもとに総括原価を算定しています。
- こうしたことを踏まえ、水道局では、累積資金不足が発生しないよう、資金収支の状況を重視した経営を行っており、経営計画の計画期間の最終年において、累積資金収支を均衡させることとしています。よって、各年度における資金収支の状況は、局の経営実態を最もよく表すものとなっています。
- このため、水道局では独自の算出方法により、各年度における資金収支の状況を明らかにするための「給水原価」、「販売単価」及び「料金回収率」を算出しています。
- この「料金回収率」が100%以上か否かを確認することで、資金の過不足を的確に把握することができ、分かりやすさに加え、局の経営実態を測る上でも有用な経営指標となっています。
- それぞれの経営指標の具体的な算出方法（以下「都方式」といいます。）は次のとおりです。

・ 給水原価（単位 円）

〔算出方法〕 
$$\frac{(\text{収益的支出} - \text{給水収益以外の収入} - \text{損益勘定留保資金}) + (\text{資本的支出} - \text{資本的収入})}{\text{料金対象水量}}$$

料金対象水量

## 目標設定に活用する経営指標[4/5]

・ 販売単価（単位 円）

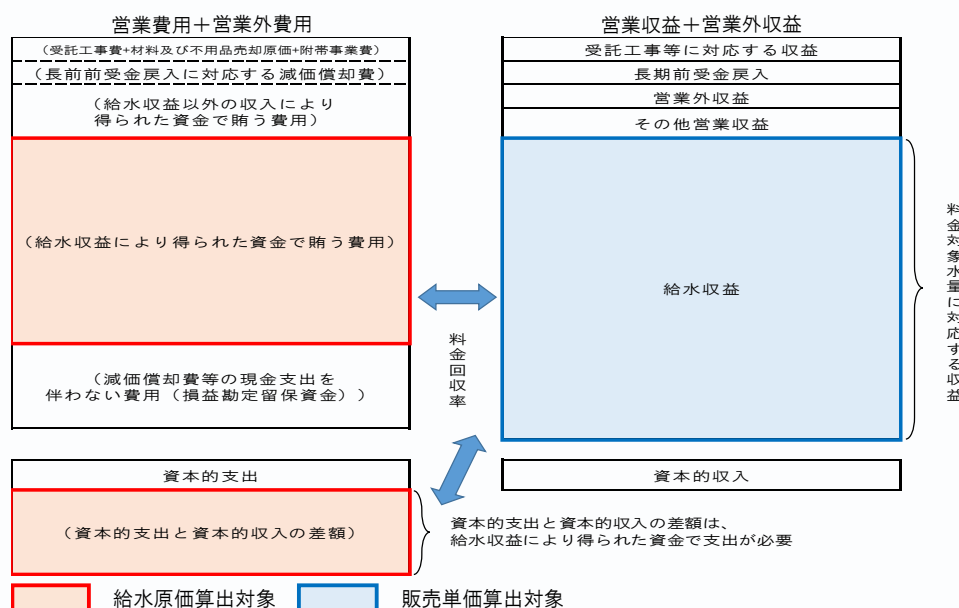
〔算出方法〕 給水収益 ÷ 料金対象水量

・ 料金回収率（単位 %）

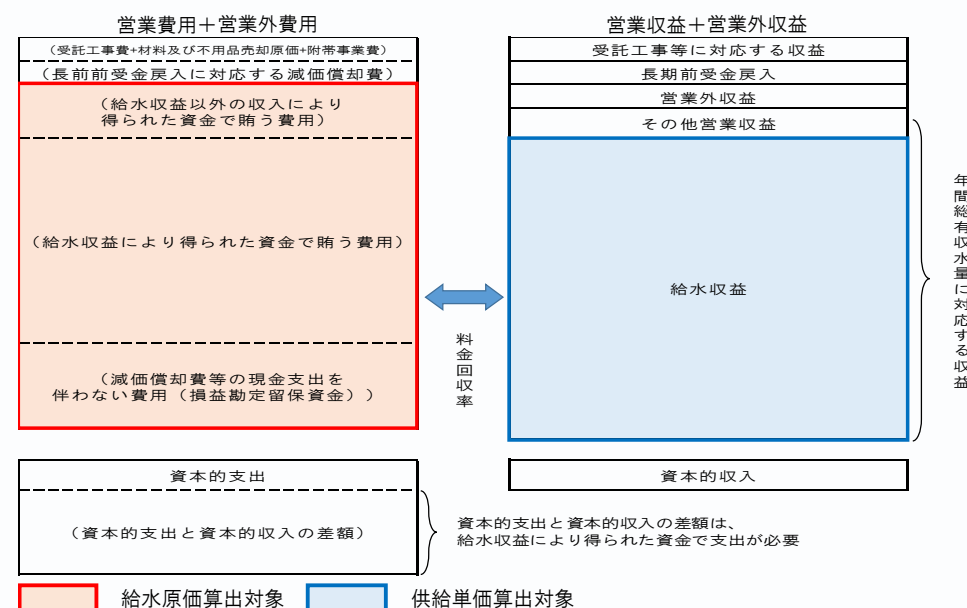
〔算出方法〕 販売単価 ÷ 給水原価 × 100

○ 都方式とは別に、総務省が定める算出方法（以下「総務省方式」といいます。）による「給水原価」、「供給単価」及び「料金回収率」がありますが、これは、給水収益以外の収入により得られた資金で賄う費用や、現金支出を伴わない費用が含まれる一方で、資金的収支が考慮されていないことなどから、資金収支の状況を表すものとはなっていません。

＜都方式イメージ＞



＜総務省方式イメージ＞



## 目標設定に活用する経営指標〔5/5〕

- 都方式の「料金回収率」の数値目標は、資金不足が生じていない状態である100%以上と設定します。
- なお、都方式は独自のものであるため、他の水道事業体との比較が困難なことが課題ですが、当局の経営実態を最もよく表す経営指標として、今後、考え方などを丁寧に説明しながら、目標設定に活用していきます。

## 【施設整備に関する目標】

- 水道局ではこれまでも、切迫する首都直下地震をはじめとした様々なリスクに対応するため、東京水道施設整備マスタープランで施設整備に関する目標を定め、着実に施設整備を推進してきていますが、将来的には、気候変動など避け難い外的要因により、大規模な投資や、維持管理コストの著しい上昇が生じる可能性があります。
- 現在、多摩川水系は、利根川水系に比べてアンモニア態窒素やT O C（全有機炭素）の濃度が低い状況にありますが、気候変動により原水水質が悪化し、利根川水系と同程度の状況になった場合は、高度浄水処理の導入を検討する必要があります。
- さらに、水質に関わる新たな規制、関係法令に基づく環境規制の強化、社会経済情勢の変化による電力の調達価格の上昇などにより、維持管理コストが上昇するリスクも存在します。こうしたリスクも踏まえ、施設整備に関する目標を設定して計画的に施設整備を進め、達成状況を分析・評価しながら事業運営を進めることが重要です。
- このため、施設整備に関する目標については、長期財政収支の見通しにおいて、浄水場の更新に計画的に着手することに加え、管路の耐震継手率の100%への到達に向け、毎年度、一定量の更新を行うこととします。また、短期・中期の目標は、様々なリスクを見込んだ上で、より詳細な目標を施設整備計画において示すこととします。

## 長期財政収支の見通し〔1/11〕

○ 水道局では、大規模浄水場の更新や管路の更新など、第4章で示した取組の方向性を踏まえた上で、平成31（2019）年4月に公表された都の新たな人口推計に基づき、令和42（2060）年度までの長期財政収支の見通しを作成しました。

○ 作成に当たっての前提条件、推計結果及びまとめは、以下のとおりです。

## 【作成に当たっての前提条件】

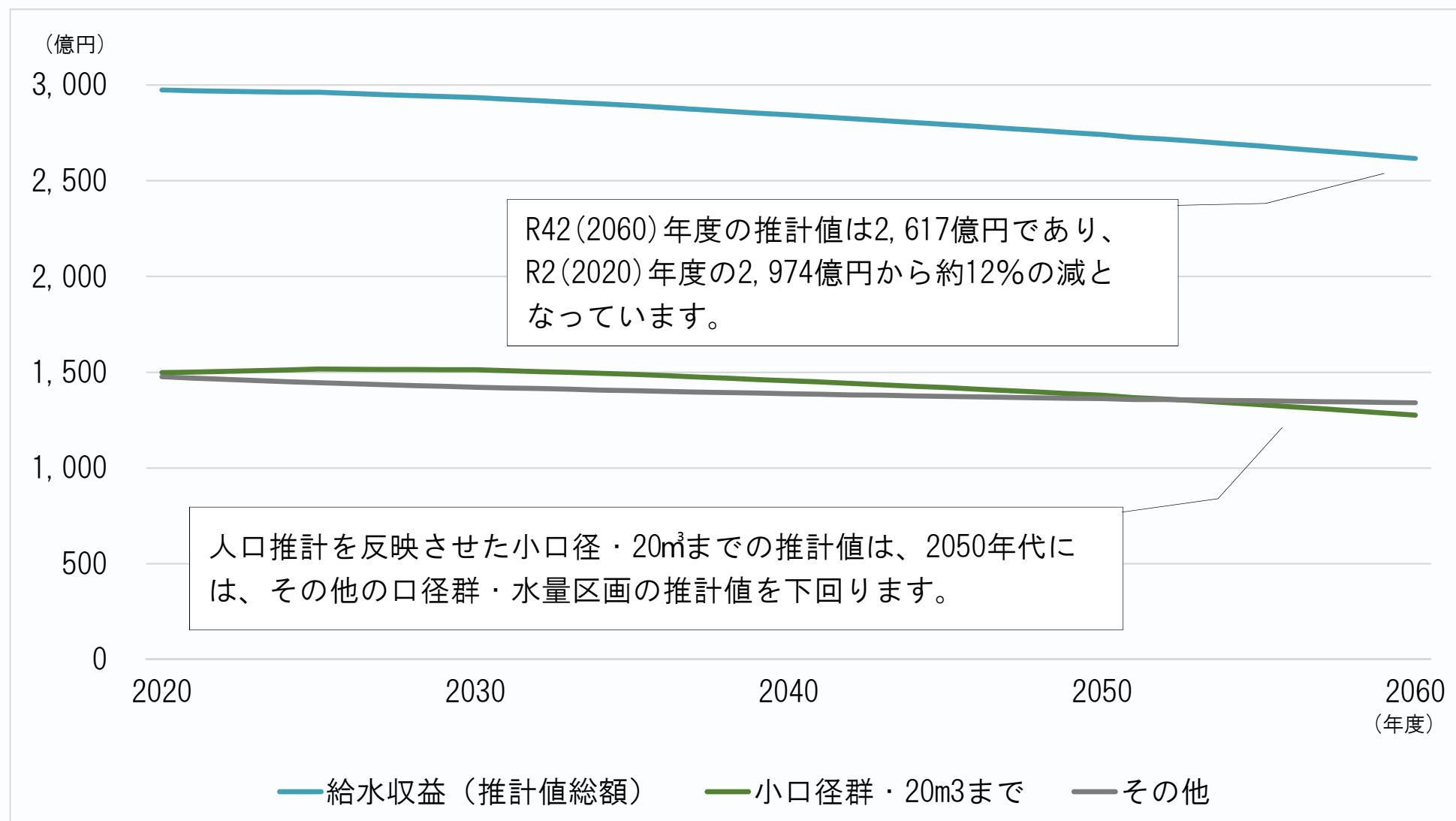
- 給水収益は、主に生活用水として使用されていると考えられる、メータ口径13mmから25mmまでの小口径群と、20m<sup>3</sup>までの水量区画に都の人口推計における増減率を反映させて推計しています。また、その他の口径群と水量区画は、過去実績における増減の傾向に基づき推計しています。
- 企業債は、将来の水道需要や水道施設の供用年数など様々な要素を考慮し、起債対象となる建設改良費の50％に充当することとし、償還期間は40年（10年債の場合は3回借換）、企業債利率は1.5％として推計しています。  
なお、各年度の資金収支の状況を踏まえ、借換抑制が可能な場合は実施するものとしています。
- 施設整備費は、第4章で示したとおり、浄水場の更新期間は約90年、管路は供用年数（50年から90年）を踏まえた更新（令和11（2029）年度以降、配水本管22km／年、配水小管280km／年）を行うとともに、多摩地区の施設の再構築についても平準化した上で実施するものとして推計しています。
- また、その他の施設整備についても、給水所の新設、送水管の二重化、代替浄水施設の整備など、現時点で計画されているものに加え、中長期的な整備予定に基づき推計するとともに、毎年度の維持補修等の工事については、これまでの実績等に基づき推計しています。

## 長期財政収支の見通し〔2/13〕

- スマートメータに関する経費は、令和12（2030）年度から毎年度、100万個／年の導入を見込み、単価は5,000円／個とし、さらに令和22（2040）年度からは単価が3,000円／個に低減するものとして推計しています。
- 環境対策に係る経費は、令和12（2029）年度までに追加で削減が必要と想定されるCO<sub>2</sub>排出量に基づき、必要な経費を試算するとともに、当該試算結果の平均値（営業費用は6億円／年、建設改良費は30億円／年）を令和12（2030）年度以降も毎年度見込んでいます。
- 政策連携団体への業務移転に伴う効果は、毎年度の業務移転の規模を試算した上で、縮減額を推計しています。
- また、薬品費及び動力費については、配水量に連動する経費であることから、給水収益の推計における調定水量の増減率に基づき推計しています。
- さらに、スマートメータの導入に伴う効果として、管路内の水の流量、流向及び水圧を定量的に把握することができ、維持管理の効率化、事故時の濁水範囲の精緻化、漏水の早期検知等が可能となることによって、管路維持に係る経費が縮減されるものとして推計しています。
- その他の経費については、令和2（2020）年度予算の見積額を基本として推計しています。
- なお、金利、物価、賃金及び工事コストの変動については、今後10年を超える長期の動向は一般に公表されていないことから、この推計においては見込まないこととしています。
- ただし、中期経営計画の策定時においては、計画期間内の金利、物価、賃金等の変動に加え、施設整備に係る工事コストの動向などを適切に把握した上で、財政収支計画を作成していきます。

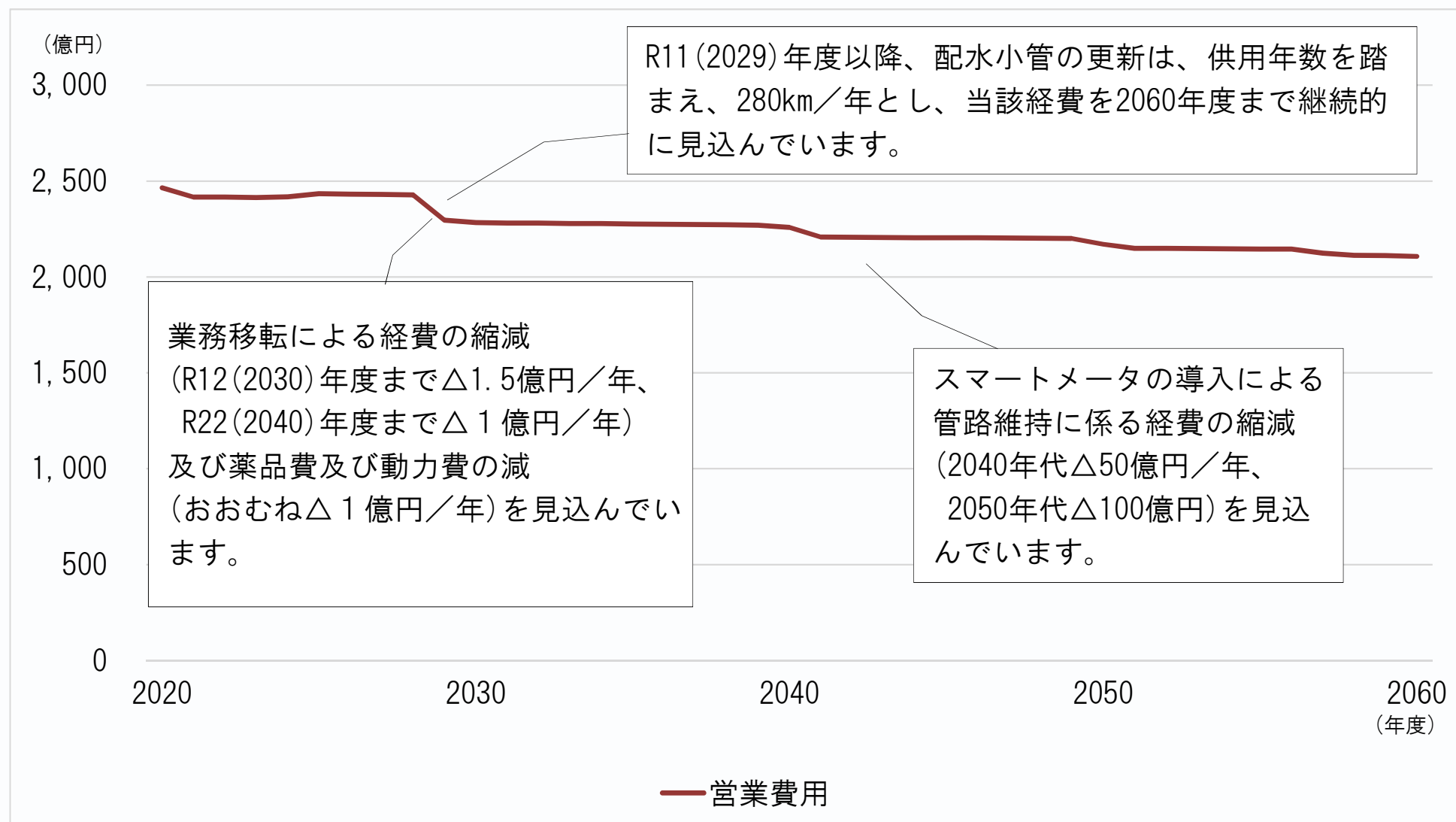
## 長期財政収支の見通し[3/13]

## 【給水収益の推計結果】



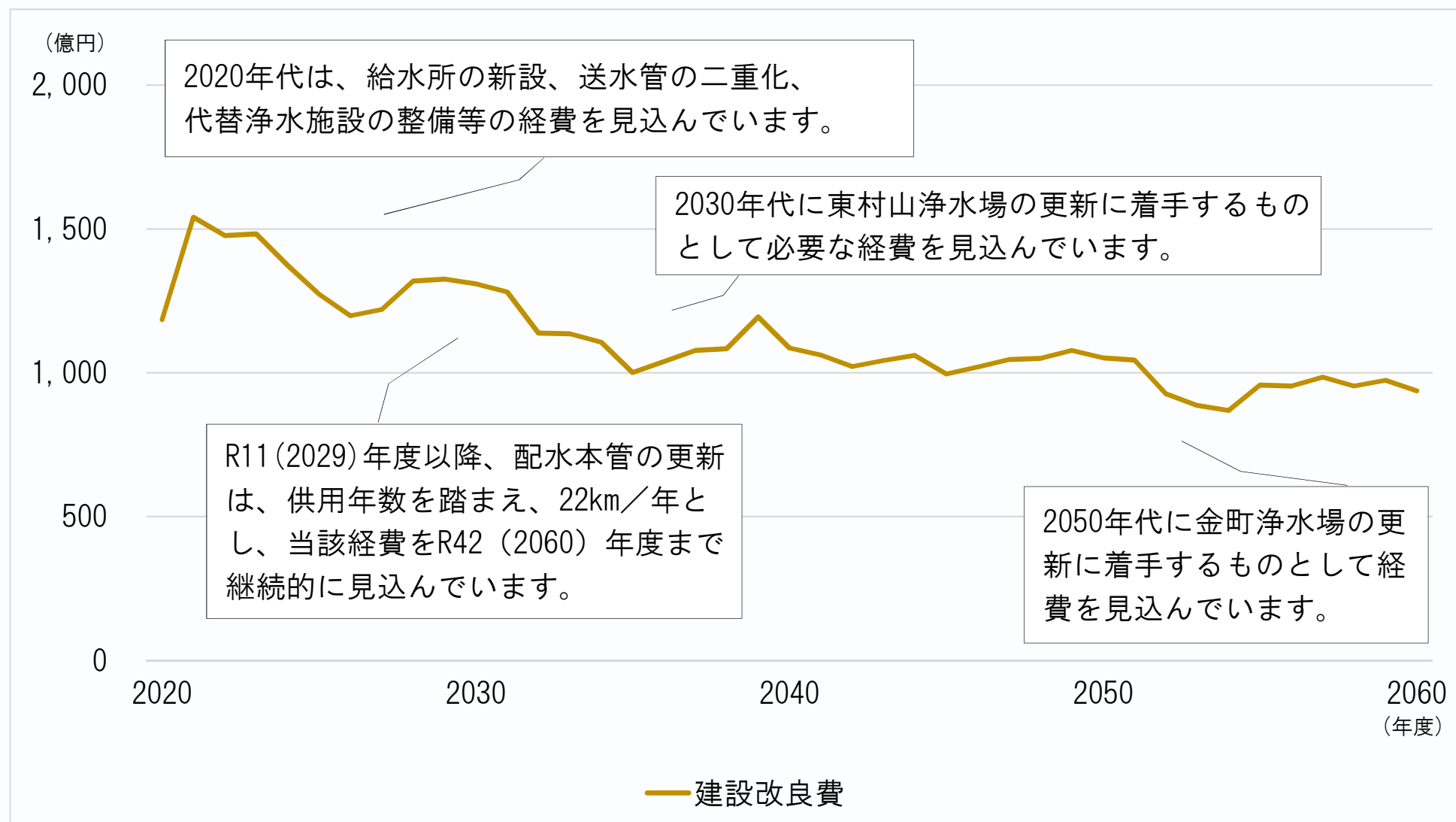
## 長期財政収支の見通し[4/13]

## 【営業費用の推計結果】



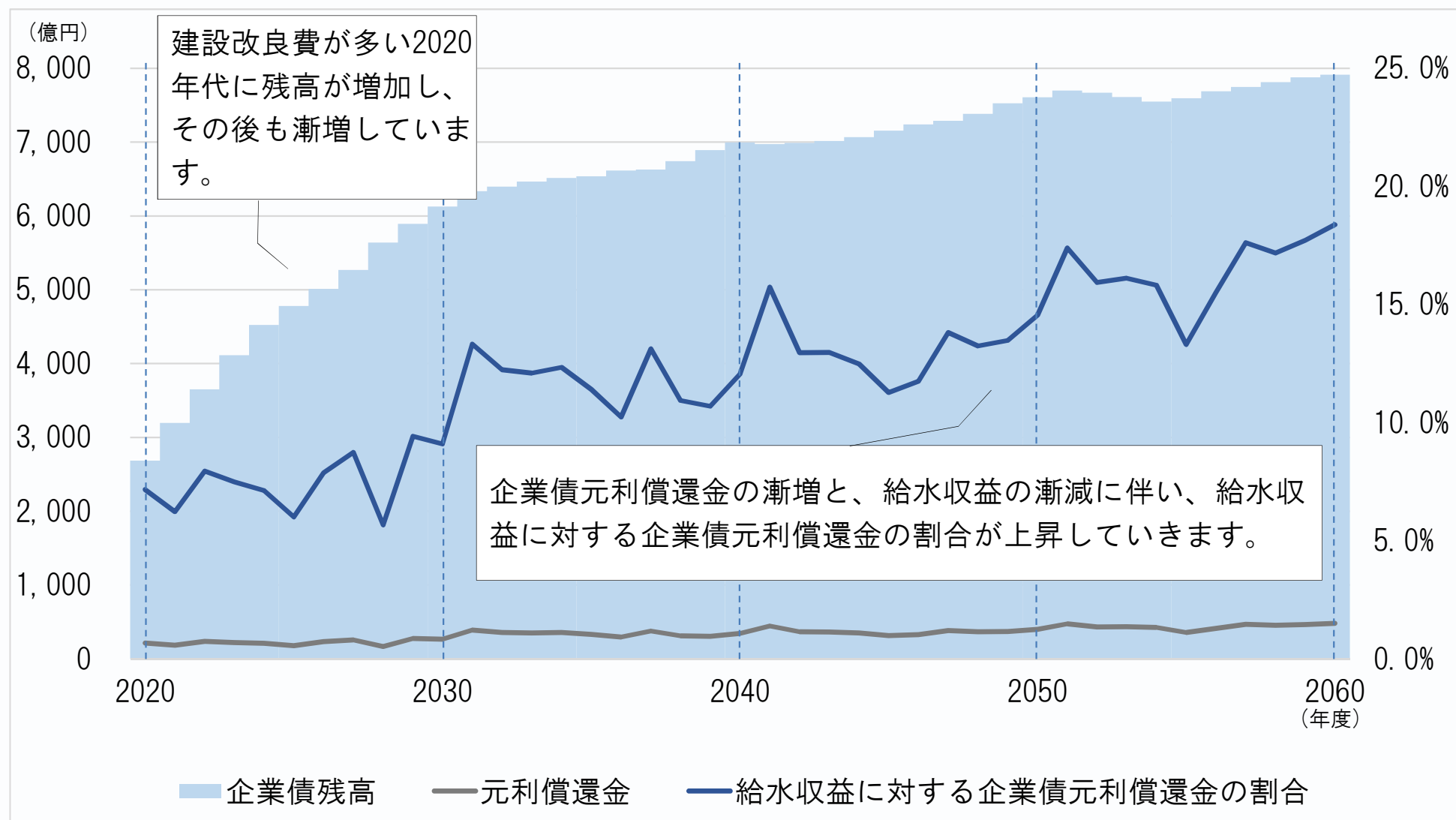
## 長期財政収支の見通し[5/13]

## 【建設改良費の推計結果】



## 長期財政収支の見通し[6/13]

## 【企業債の推計結果】



## 長期財政収支の見通し[7/13]

## 【推計結果のまとめ①】

○ ここまでの推計結果をまとめると、下表のとおりとなります。

(単位 億円)

|    |          | 2020     | 2021～2030           | 2030     | 2031～2040           | 2040     | 2041～2050           | 2050     | 2051～2060           | 2060     |
|----|----------|----------|---------------------|----------|---------------------|----------|---------------------|----------|---------------------|----------|
| 収入 | 給水収益     | (2, 974) | 29, 554<br>(2, 955) | (2, 935) | 28, 866<br>(2, 887) | (2, 844) | 27, 884<br>(2, 788) | (2, 742) | 26, 741<br>(2, 674) | (2, 617) |
|    | 企業債      | (367)    | 5, 036<br>(504)     | (410)    | 3, 307<br>(331)     | (343)    | 3, 222<br>(322)     | (370)    | 3, 548<br>(355)     | (394)    |
|    | その他収入    | (537)    | 5, 143<br>(514)     | (516)    | 5, 124<br>(512)     | (510)    | 5, 026<br>(503)     | (502)    | 4, 947<br>(495)     | (489)    |
|    | 計        | (3, 878) | 39, 733<br>(3, 973) | (3, 861) | 37, 297<br>(3, 730) | (3, 697) | 36, 132<br>(3, 613) | (3, 614) | 35, 236<br>(3, 524) | (3, 500) |
| 支出 | 営業費用     | (2, 465) | 23, 968<br>(2, 397) | (2, 283) | 22, 744<br>(2, 274) | (2, 258) | 22, 011<br>(2, 201) | (2, 170) | 21, 340<br>(2, 134) | (2, 107) |
|    | 建設改良費    | (1, 185) | 13, 520<br>(1, 352) | (1, 309) | 11, 143<br>(1, 114) | (1, 086) | 10, 429<br>(1, 043) | (1, 052) | 9, 487<br>(949)     | (937)    |
|    | 企業債元利償還金 | (213)    | 2, 234<br>(223)     | (267)    | 3, 420<br>(342)     | (343)    | 3, 688<br>(369)     | (399)    | 4, 409<br>(441)     | (481)    |
|    | 計        | (3, 863) | 39, 722<br>(3, 972) | (3, 859) | 37, 307<br>(3, 731) | (3, 687) | 36, 128<br>(3, 613) | (3, 621) | 35, 236<br>(3, 524) | (3, 525) |

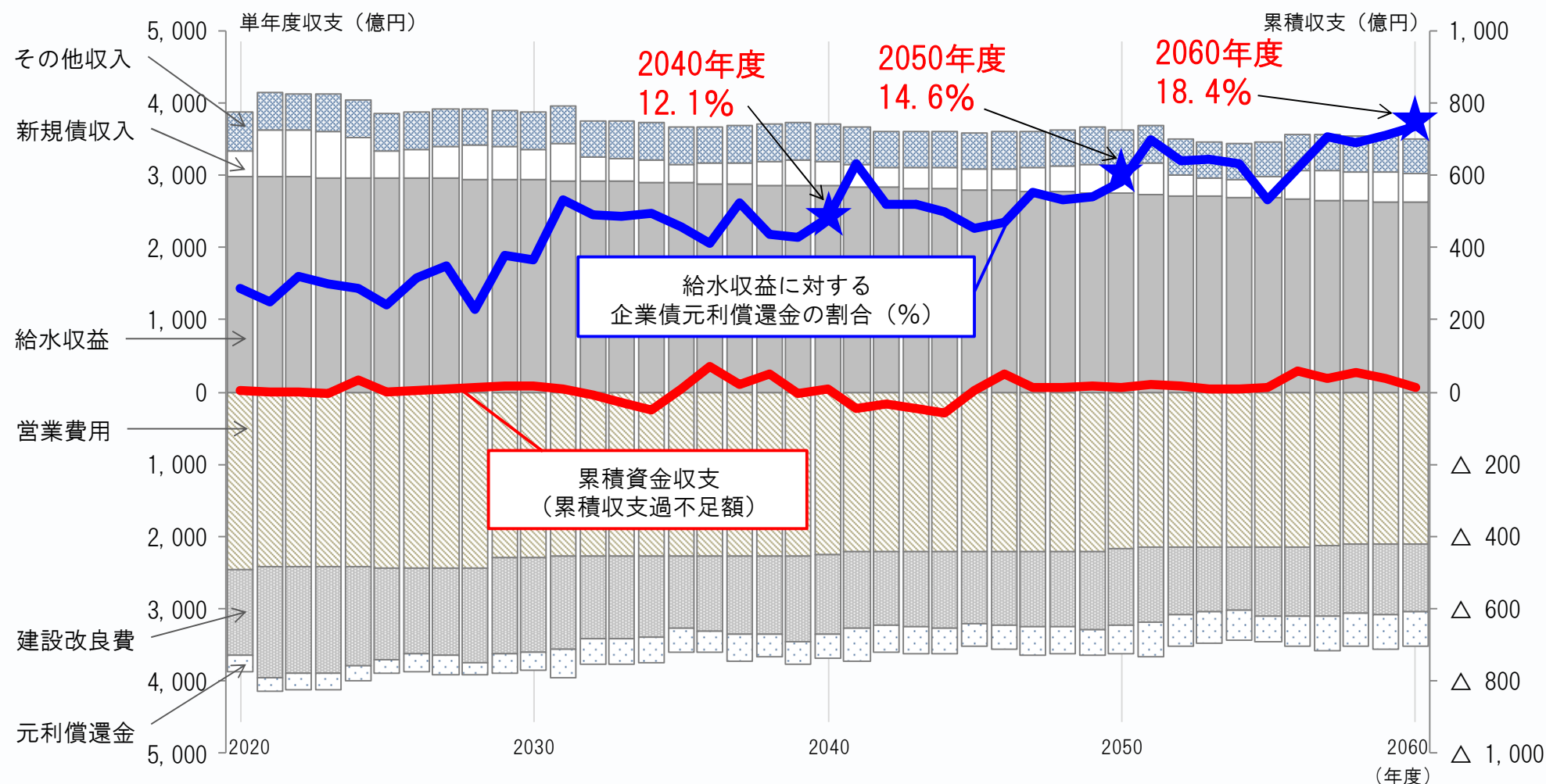
|          | 2020 | 2030 | 2040 | 2050 | 2060 |
|----------|------|------|------|------|------|
| 収支過不足額   | 15   | 2    | 10   | △ 7  | △ 25 |
| 累積収支過不足額 | 6    | 17   | 7    | 11   | 11   |

注1 表中の( )内は、期間中の年平均  
 注2 企業債及び元利償還金は、借換分を除く  
 注3 建設改良費は、積立金の取崩額を除いた額

## 長期財政収支の見通し[8/13]

## 【推計結果のまとめ②】

- 収入及び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について、グラフを用いまとめると、下図のとおりとなります。



## 長期財政収支の見通し[9/13]

## 【目標設定に活用する経営指標及び施設整備に関する目標の推移】

○ 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は下表のとおりです。

|                         | R2<br>(2020) | R12<br>(2030)           | R22<br>(2040) | R32<br>(2050)          | R42<br>(2060) |
|-------------------------|--------------|-------------------------|---------------|------------------------|---------------|
| 給水収益に対する<br>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<br>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<br>浄水場の更新に着手 |               | 2050年代に金町浄水<br>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。

## 長期財政収支の見通し[10/13]

## 【まとめ】

- 今回の長期財政収支の見通しは、人口推計に基づく給水収益の減少を見込むとともに、安定給水に必要な施設整備のほか、スマートメータの導入や政策連携団体への業務移転、環境対策など長期にわたる様々な取組を盛り込んで作成しています。
- 今回の見通しでは、令和42（2060）年度までの推計期間を通じて、累積資金収支はおおむね均衡を維持するとともに、給水収益に対する企業債元利償還金の割合は、令和22（2040）年時点で12.1%、令和32（2050）年時点で14.6%、令和42（2060）年度時点で18.4%となり、「累積資金収支を5か年ごとに均衡させる」との数値目標と、「給水収益に対する企業債元利償還金の割合は20%以下」との数値目標を、いずれも達成しています。
- こうしたことから、長期的視点に立って見ると、企業債の発行余力の活用や経営努力により、料金水準を維持した健全な財政運営が維持できると見込んでいます。
- 今後、この見通しを踏まえ、中期経営計画をローリングする中でリスクや状況変化への対応を見直ししながら健全な財政運営に努めていきます。

長期財政収支に  
盛り込んでいるもの

- ・ 人口推計に基づく給水収益の増減及び薬品費・動力費の増減
- ・ スマートメータの導入経費及び管路維持に係る経費の縮減額
- ・ 政策連携団体への業務移転に伴う効果
- ・ 施設及び管路の耐震化、送水管の二重化などの施設整備費
- ・ 環境対策に係る経費（令和11(2029)年度までの削減義務量に基づくもの）等

## 長期財政収支の見通し[11/13]

## 【リスクへの対応】

- 一方、今回の長期財政収支の見通しでは、社会経済情勢の変化などによる給水収益の想定外の減収、支出の多くを占める工事コストの増大、金利の上昇に伴う企業債元利償還金の増加等のリスクや状況変化は盛り込んでいません。
- 将来、大規模災害の発生や財政収支に見込んでいないリスクが顕在化し、安定給水のために必要な施設整備が困難になった場合には、料金水準や料金体系を含め、財政のあり方を改めて検討する必要があります。

長期財政収支に  
盛り込んでいないもの

＜収支の悪化要因となるもの＞

- ・ 社会経済情勢の変化などによる給水収益の想定外の減収
- ・ 物価や賃金等の変動、企業債利率の上昇
- ・ 原水水質の悪化などによる工事コスト及び維持管理コストの上昇
- ・ 環境対策や法令に基づく環境規制の強化
- ・ 災害復旧に係る経費など、突発的なもの

＜収支の改善要因となるもの＞

- ・ ICT等の先端技術の活用などによるコスト縮減 等

## 長期財政収支の見通し[12/13]

- 水道局の料金体系は、口径別の基本料金と従量料金からなる二部料金制であり、さらに、使用水量が多くなるほど従量料金の単価が高くなる、逡増型料金体系を採用しています。

〔水道局の料金表〕

| 料金区分<br>需要種別 |          | 基本料金     | 従量料金（1㎡につき） |              |            |            |            |             |                   |                   |                   |
|--------------|----------|----------|-------------|--------------|------------|------------|------------|-------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|              |          |          | 1～<br>5㎡    | 6～<br>10㎡    | 11～<br>20㎡ | 21～<br>30㎡ | 31～<br>50㎡ | 51～<br>100㎡ | 101～<br>200㎡      | 201～<br>1000㎡     | 1001㎡<br>～        |
| 一般用          | 13mm     | 860円     | 0円          | 1㎡<br>につき    | 1㎡<br>につき  | 1㎡<br>につき  | 1㎡<br>につき  | 1㎡<br>につき   | 1㎡<br>につき<br>298円 | 1㎡<br>につき<br>372円 | 1㎡<br>につき<br>404円 |
|              | 20mm     | 1,170円   |             | 1㎡につき213円    |            |            |            |             |                   |                   |                   |
|              | 25mm     | 1,460円   |             |              |            |            |            |             |                   |                   |                   |
|              | 30mm     | 3,435円   |             |              |            |            |            |             |                   |                   |                   |
|              | 40mm     | 6,685円   |             |              |            |            |            |             |                   |                   |                   |
|              | 50mm     | 20,720円  | 1㎡につき372円   |              |            |            |            |             |                   |                   |                   |
|              | 75mm     | 45,623円  |             |              |            |            |            |             |                   |                   |                   |
|              | 100mm    | 94,568円  |             |              |            |            |            |             |                   |                   |                   |
|              | 150mm    | 159,094円 |             |              |            |            |            |             |                   |                   |                   |
|              | 200mm    | 349,434円 | 1㎡につき404円   |              |            |            |            |             |                   |                   |                   |
| 250mm        | 480,135円 |          |             |              |            |            |            |             |                   |                   |                   |
| 300mm以上      | 816,145円 |          |             |              |            |            |            |             |                   |                   |                   |
| 公衆浴場用        |          | (注)参照    | 0円          | 1㎡につき<br>22円 | 1㎡につき109円  |            |            |             |                   |                   |                   |

基本料金と従量料金  
からなる二部料金制

使用水量が増加すると  
従量料金の単価が高く  
なる逡増型料金体系

(注)一般用に同じ。(40mm以上は、6,865円)

- この逡増型料金体系は、大口需要を抑制し水資源の不足等に対応するとともに、小口需要の単価を軽減することで、節水のインセンティブを高めるものですが、軽減した分は大口需要に一定の負担を求める料金体系となっています。これは、水道需要が増加している場合、実態によく適合するものですが、今後、水道需要が減少していく中であっては、見直しの検討が必要と考えられます。

## 長期財政収支の見通し[13/13]

○ また、近年の水道料金の収入の内訳をみると、大きく変化していることが分かります。

〔平成17（2005）年度と平成30（2018）年度の料金収入比較〕

（単位 百万円）

| 区分  |      | 基本料金                      | 従量料金     |                            |                          |                            |                           |                          |                          |                          |                            |                          |
|-----|------|---------------------------|----------|----------------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
|     |      |                           | 1～<br>5㎥ | 6～<br>10㎥                  | 11～<br>20㎥               | 21～<br>30㎥                 | 31～<br>50㎥                | 51～<br>100㎥              | 101～<br>200㎥             | 201～<br>1000㎥            | 1001㎥<br>～                 |                          |
| 一般用 | 小口径  | 82, 519<br>94, 745<br>15% | 基本<br>水量 | 5, 430<br>5, 916<br>9%     | 39, 556<br>39, 646<br>0% | 22, 148<br>17, 980<br>-19% | 14, 656<br>9, 106<br>-38% | 5, 689<br>3, 691<br>-35% | 3, 771<br>2, 484<br>-34% | 2, 722<br>1, 384<br>-49% | 67<br>51<br>-24%           |                          |
|     | 中口径  | 3, 885<br>3, 617<br>-7%   |          | 9, 239<br>8, 314<br>-10%   |                          |                            |                           |                          |                          | 6, 217<br>5, 040<br>-19% | 14, 463<br>10, 254<br>-29% | 2, 361<br>1, 470<br>-38% |
|     | 大口径  | 4, 899<br>5, 494<br>12%   |          | 28, 148<br>29, 814<br>6%   |                          |                            |                           |                          |                          |                          | 13, 193<br>11, 510<br>-13% |                          |
|     | 特大口径 | 2, 768<br>2, 502<br>-10%  |          | 40, 433<br>34, 140<br>-16% |                          |                            |                           |                          |                          |                          |                            |                          |

※上段がH17(2005)年度、下段がH31(2018)年度に調定した料金。共同住宅、公衆用、浴場用は含まない。

- 総じて、大口需要が大きく減少し、小口需要が増加していますが、これは、現在、人口が増加傾向にあるためと考えられ、将来的には人口減少に伴い、小口需要も減少することが予想されます。
- 料金体系は、料金水準をお客さまにどのように御負担いただくかを決定するものであることから、以上に述べた様々な課題を踏まえつつ、料金水準のあり方の検討が必要となった場合は、あわせて、実態に合った料金体系のあり方を検討する必要があります。

## 外部有識者の意見

## 【総論】

- 今回の長期財政収支の見通しは、人口減少を見据え、長期的な視点に立って作成されており、安定給水のための施設整備を着実に推進しつつ、できる限り料金水準を維持するとの考え方にも合致する内容であることから、妥当と考える。
- 改正水道法の趣旨も踏まえ、安定給水に必要な施設更新の財源という観点から、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には、適切な時期に料金水準の見直しを検討すべきと考える。
- 一般会計の基準を参考とした上で、給水収益に対する企業債元利償還金の割合の数値目標を20%と設定することは、一定の合理性があると考ええる。
- 都方式の料金回収率は、毎年度の資金の過不足を的確に把握することができ、分かりやすさの観点から有用と考える。ただし、都方式を用いることについて、対外的に丁寧な説明を行うべきである。
- 中長期を見据えて、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るとともに、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である。
- 中長期のリスクを見込むことは困難ということは理解できるが、財政運営に大きな影響を与えるリスクが実際に発生した場合、独立採算制の下では、料金水準を見直さずに対応することは、一定の限度があると考ええる。
- 料金を上げる下げるという一律の議論ではなく、料金のメニューをどういうメニューにしていくのかということ自体の検討も非常に重要である。受益者の負担は実態に即した形で見ていくことが大事であり、企業債を出すからといって料金のことは思考停止をしないように願います。

## 外部有識者の意見

### 【財政収支（各論）に関する意見】

- 給水収益は人口推計に合わせて考えているが、今後、節水方法の進化や意識の変化によって、13%以上の減収が予想されるかもしれない。
- 収支の試算では、足元の金利を高く見積もりすぎではないか。金利を1.5%としているが、現状と比較しても1.0ポイント以上も高くなっている。金利は複数パターンで試算すべきである。
- 設備投資を巨額の借入れで賄った場合、経営は長期金利の影響を大きく受ける。公的債務残高の肥大化に加え、世界の中での日本経済のプレゼンスが低下する状況下にあって、長期金利に対するリスクヘッジをどうするかが課題
- 更新期間の見直しや物理的耐用年数を設定して施設整備を行った場合であっても、地方公営企業会計上は法定耐用年数によると思われ、将来の純利益の額に影響を与える。利益処分の方考え方及び説明に留意する必要がある。
- 自己資本、他人資本どちらで対応していくのか、その時のご都合主義で変えるのは、負担の公平性の観点から問題がある。一定の基準を設けた上で、継続的な財政運営をしていただきたい。

## 外部有識者の意見

### 【料金（各論）に関する意見】

- 逡増度の縮小、あるいは基本水量をさらに少なくしていく方向での見直しが重要
- 料金水準をどのように料金体系に合わせて合理化していくかの議論は、個別具体的な原価計算をしていかないと難しい。
- 可能であれば料金の値上げをせず、企業債の発行によって投資を賄っていただきたい。ただ、今後大口の需要も下がる中で、どうしても値上げということであれば、小口の水量区画の単価増で回収する方がいいと思う。
- 大口の需要が下がっていく中、受益者負担の原則で言えば、極めて割安に使用できている小口のところに応分の負担をお願いする方向でいいのではないか。
- 大口の需要者は、必ずしも製造業者ではない。例えば観光で来られた方は日頃の税負担がない。ホテルや宿泊業者の水の利用に対して、どう料金を求めていくか戦略的な検討をしてはどうか。
- 料金は最適解があるわけではなく、都民の生活、需要構造が変化する中で、その時代に都民が納得できるところが最適解であり、それをいろいろな人の意見を聞きながら検討すべきものと理解している。
- 公共料金は政治的な問題になりやすいので、唯一の絶対解があるわけではない。人間の短期的な思考と異なり、インフラは長期的な視点で見なければいけない。投資の必要性について地道な説明、説得、プロセスを踏んでいただきたい。

## パブリックコメント（都民等）の意見〔１／５〕

## 【財政運営に関する意見】

- 1 企業債の依存度（料金収入に占める企業債元利償還金の割合）を20%未満にしていることはとても優秀である。他の水道事業体では、60%に達している事業体もある。
  - 2 どういった経営努力をしてどれだけの財政が確保出来るのか構想を読んでもわからない。中身の無い曖昧なスローガンを掲げただけで、どこが健全なのか分からない。
- 【対応１・２】 今後は、将来の人口減少により、給水収益の減少が見込まれる中で、安定給水に必要な施設整備を着実に進めていくためには、企業債の活用が不可欠です。この長期構想における長期財政収支の見通しでは、施設整備に伴い、企業債の発行額は増加しますが、2040年代まで現行の料金水準を維持した健全な財政運営が可能であると見込んでいます。
- 3 長期構想の策定に当たって、内部だけでなく複数名の法律家・ホワイトハッカー等の目線からのチェックも依頼して、今一度本当に完全無欠であるか十分な検討をお願いしたい。
- 【対応３】 長期構想は、東京都水道事業運営戦略検討会議の議論や、パブリックコメントの意見、東京都議会の質疑を踏まえて策定しました。

## パブリックコメント（都民等）の意見[2/5]

## 【財政運営に関する意見】

- 4 「日本全体を最適化する観点で、リーディングプレーヤーである都が財政に関する指標を整備して全国に働きかけてはどうか」と外部有識者の意見があったが、同感である。

【対応4】経営指標の設定に当たっては、外部有識者の意見も踏まえ、給水収益に対する企業債元利償還金の割合の目標を20%以下と設定しました。また、様々な経営努力や施設整備に関する目標を盛り込み、5か年ごとの累積資金収支の均衡を図ることとしました。加えて、今回推計した長期財政収支の見通しを踏まえ、今後策定する各中期経営プランにおいて活用する財政運営上の短期・中期の目標も併せて設定していきます。

- 5 資金が足りなくなること懸念するならば、先ずはふるさと納税制度に対して再考するべき。本来は都の整備のため納められる税金が個人の物品取得目的で府県に流れ出していることは、利用していない人にとっては単に税金不足の負担を背負うだけとなり不公平を生じている。

【対応5】水道事業は、水道事業は、料金収入で事業費を賄うことを前提としており、水道事業に税を投入することはできません。

なお、ふるさと納税制度については、都（主税局・財務局・総務局）は、国に対し、寄附本来の趣旨等を踏まえた見直しや、「ワンストップ特例制度」に伴う地方自治体の税收減分の財源を措置することを求めています。

- 6 国の防衛費が年々上がっていて、何故国民の水道事業に支払われないのか。
- 7 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。そもそも税金の使い方がおかしい。社会保障にきちんと還元されれば、ライフラインまで自己責任となるような状態にはならない。

【対応6・7】水道事業は、料金収入で事業費を賄うことを前提としており、一般会計が水道事業に対して負担する経費は、総務省が定める繰出基準で定められています。

## パブリックコメント（都民等）の意見[3/5]

## 【財政運営に関する意見】

- 8 事業を維持するためには、お金と人が必要だが、そのバランスを欠くと、事業は行き詰まる。この構想を読み込めば読み込むほど、そのバランスはお金の方の比重が大きい。安心、安全な水の供給の裏側には、そこで働く職員や下請けを含む労働者の存在がある。お金も大事だが、人がもっと大事である。

【対応8】東京水道を支える人材を確保・育成するとともに、料金水準をできる限り維持し、将来にわたり財政の健全性を確保していきます。

## 【料金に関する意見】

- 1 水道料金は上げるべきではない。新型コロナウイルス等で手洗いうがいの重要性が叫ばれている昨今、水道料金が高くなった故に手が洗えない等の状況が発生すると、衛生的にかなり問題がある。水道料金を上げると、疫病の蔓延を推進する都市になってしまう。
- 2 人口減少や設備の老朽化による減収減益を補うために水道料金を値上げするべきではない。ＩＴ技術などを応用して点検や検針コストを削減するなどやれることはある。
- 3 地域によって水道料金がバラバラだと聞いた。収支と計画に基づく積立て必要金額と将来の想定で財政が破綻しない水道料金にしてほしい。

（次頁に続く）

## パブリックコメント（都民等）の意見[4/5]

## 【料金に関する意見】

- 4 料金水準の維持は時代の流れに逆行している。首都東京として、必要な費用は用意し、想定を超えた災害にも対応できるよう盤石な施設としていくべき。
- 5 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。収益が下がってきた時に、値上げすることは大変だと思う。「都民の安心・安全、生命を守る」という形で、災害対策を目的に少し上げた方が逆に都民も安心すると思う。もしも、値下げをする場合は、逆に不信感にもつながる可能性がある。
- 6 水道料金の値上げに関して言うと、民営であろうと公営であろうと今後安定した水道事業を持続させていくためには値上げは避けられないと思う。
- 7 企業の運営施設規模に応じた累進性のある基本料金の導入と値上げ、これにより巨大施設を有する企業から水道インフラのための基本料金の増額を要望する。
- 8 人手不足解消とその事業関係者・従業員の待遇向上、施設整備、加えて昨今外国による水源のある土地の買収が問題となっている。その対応に対し、きちんとお金が使われるのであれば水道料金が上がる事には賛成。急激な値上がりは負担が大きくなるので徐々に値上げをしてほしい。
- 9 しかるべき料金の改定等は構わないが、価格競争での変更は受け入れ難い。

【対応1～9】水道局では、今後の事業運営の基本的な考え方として、料金水準をできる限り維持していきます。

## パブリックコメント（都民等）の意見[5/5]

## 【料金に関する意見】

10 おいしい水を世界市場に売り出すなど、余力分の水源を有効活用し、都民へは安価な水供給を願う。万が一の気候変動に伴う水不足の際は、海外に売っていた余力分を都民へ回せば、リスク管理にもなる。

【対応10】水道水は、都民生活や首都東京の事業活動のために供給しているため、販売目的で海外に供給する考えはありません。

11 消費税を増税した現在、同様な費用捻出方法がとれないもの。すなわち全国一律で水道料金単価を設定することである。また、消費税とは別に水道税を課すことは不可能なのか。

【対応11】水道事業は、料金収入で事業費を賄うことを前提としており、各水道事業体がそれぞれの実状に応じて料金を設定しているため、水道料金を全国一律にすることは困難です。また、税制は、公平、中立、簡素の三原則に基づき、国が定めています。