

## 東京都水道事業運営戦略検討会議（第18回）

日時 令和6年12月16日（月）9:30～10:45

場所 東京都庁第二本庁舎22階 22C会議室

### 1. 開会

（米澤主計課長） 定刻となりましたので、ただいまから第18回東京都水道事業運営戦略検討会議を開催させていただきます。

本日の会議はオンラインでの開催とさせていただきます。また、会議は東京都水道事業運営戦略検討会議設置要綱によりまして、公開で進めさせていただきます。

私は事務局を務めさせていただきます、主計課長の米澤でございます。どうぞよろしくお願いたします。

委員の皆様には、御多忙のところ御出席いただきましてありがとうございます。

本日の出席者についてですが、名簿の配布を持ちまして紹介に代えさせていただきます。

続きまして、本会議への出席が初めてとなる、当局の幹部職員を紹介させていただきます。

職員部長の高角和道でございます

設備担当部長の小泉正一でございます。

多摩水道改革推進本部施設部長の青山忠史でございます。

多摩水道改革推進本部技術調整担当部長の塩田勉でございます。

次に、開会に先立ちまして、局長の西山から御挨拶申し上げます。

（西山局長） おはようございます。水道局長の西山でございます。

委員の皆様には、御多忙の中、また朝早くから御出席を賜りまして、誠にありがとうございます。

前回の会議では、新たな環境計画の策定とスマートメータのデータ利活用等につきまして、幅広い視点から貴重な御意見をいただき、ありがとうございました。皆様からの御意見も参考に、現在、新たな計画の策定等に向け検討を進めております。

本日の会議では、「次期経営プラン策定に向けて」を議題としております。現行プランの計画期間は残すところ1年余りとなりましたが、策定を行いました令和2年は新型コロナウイルス感染症が拡大する最中であり、後年度の見通しが不透明でございました。また、策定時には想定していなかったエネルギー価格の高騰や物価上昇など、財政収支への影響を常に注視する必要があるとございます。

社会経済状況の変化が多い中でも、安定給水を確保し、きめ細やかなお客さまサービスを推進するためには、実効性の高い経営プランを策定する必要があります。

本日は次期プラン策定に向けて、事業の振り返り、今後の方向性について御意見を頂戴したく存じます。

限られた時間ではございますが、ぜひ活発に御議論をいただきまして、忌憚のない御意見を賜れば幸いです。どうぞよろしくお願い致します。

（米澤主計課長） 米澤です。それでは次に、会議資料について説明させていただきます。

会議資料は、あらかじめ事務局からメールにて委員の皆様にお送りしておりますものを

お手元に御用意して御覧ください。全部で5点ございます。

1点目は、会議次第です。

2点目が委員名簿です。

3点目が座席表です。

4点目が本日の会議資料でございます。

5点目に、参考資料となっております。

続きまして、議題でございます。会議次第を御覧ください。

先ほども局長から申し上げましたが、本日は、「次期経営プラン策定に向けて」について多くの御意見を頂戴できればと思います。

本日の会議の進行についてですが、委員の皆様事前に会議資料の説明を行っておりますので、事務局から全体を通しての説明は割愛させていただきます。

また、本検討会議をオンラインで実施する上でのお願いについては、事前にお送りしている「オンライン会議におけるお願い事項」のとおりでございますので、よろしくお願いいたします。

それでは、ここからの議事進行について、滝沢座長にお願いしたいと思います。滝沢座長、よろしくお願いいたします。

## 2. 議事

(滝沢座長) 皆様、おはようございます。朝早くからありがとうございます。それでは、「次期経営プラン策定に向けて」について、事務局から簡単な御説明をお願いいたします。

(米澤主計課長) 米澤です。それでは議題「次期経営プラン策定に向けて」について御説明させていただきます。会議資料1ページを御覧ください。

本日は議題について3つの項目に分けて説明させていただきます。

初めに、「1 経営プラン2021における事業の振り返り」についてです。

会議資料3ページを御覧ください。当局では、2021年に「東京水道経営プラン2021」を策定し、強靱な東京水道の構築に向けて、施設整備と経営の目標管理を徹底してまいります。

会議資料4ページを御覧ください。現行の経営プランでは、「お客さまとの信頼で築く強靱な東京水道」という理念のもと、3本の柱と、それぞれに連なる計9つの区分で取組事項を設定してまいります。

会議資料5ページから10ページでは、取組の達成状況を御説明させていただいてまいります。

次に、「2 次期経営プランにおける事業の方向性」についてでございます。

会議資料12ページから13ページでは、水道事業を取り巻く国や都の動きを記載してまいります。

社会状況の変化を踏まえた次期経営プランの方向性を会議資料14ページから15ページに記載してまいります。

最後に、「3 財政運営の振り返りと今後の方向性について」でございます。

会議資料17ページから21ページでは、現行プラン策定時の考え方及び現在までの社会

状況の変化を記載してございます。

22 ページから 23 ページでは、現行経営プラン期間中の財政収支の状況及び経営指標の推移を記載してございます。

24 ページを御覧ください。社会経済状況の大きな変化を踏まえ、今後の財政収支見通しの作成に当たり、検討すべき諸条件の整理のため、財源手当てのパターンの試算をしてございます。

その条件がもたらす影響と試算の結果につきましては、会議資料 25 ページから 27 ページに記載させていただいてございます。

また、28 ページで結果と今後の方向性をまとめてございます。

これまで当局では、業務の効率化など徹底した経営努力により、健全な財政運営を維持してまいりました。

現在、物価、人件費の上昇等は想定以上でございますが、今後、次期経営プランの策定に合わせて、企業債の発行と積立金の取り崩しのバランスを見ながら、改めて財政収支を見通してまいりたいと考えてございます。

また、事前説明時に御意見いただきました、水道施設の耐震化状況と 1 日平均配水量の実績につきましては、別途参考資料として追加させていただいてございます。

議題の説明は以上になります。経営プラン策定に向けて御意見と御助言を頂戴できれば幸いです。

事務局からは以上になります。よろしく願いいたします。

(滝沢座長) はい。米澤さん、御説明ありがとうございました。委員の皆様から専門的な視点から御意見や御助言を頂戴したいということでございました。

それでは、議題「次期経営プランの策定に向けて」につきまして、各委員から御意見頂戴したいと思っておりますが、御意見多数でございますので、2 名から 3 名ずつに区切って、御質問、御意見をいただきまして、まとめて御回答をいただくという風にしたいと思います。

初めに、石飛委員、廣瀬委員、望月委員から御意見をいただき、まとめて御回答いただきたいと思っております。初めに、石飛委員、御意見頂戴したいと思います。よろしく願いいたします。

(石飛委員) はい、石飛です。滝沢座長、発言の機会をいただきありがとうございます。私から 2 点申し上げたいと思っております。

資料 8 ページの、「令和 5 年度末の達成状況④ ブラッシュアップを図るべきもの」というところです。双方向のコミュニケーションということで、都民の方々、都内の事業者の方々とのコミュニケーションをしっかりと取ってきたけども、これからもさらに進めていくという記述があります。

その過程で色々と有益な意見が出てきていると思っておりますので、そういったことはこの戦略検討会議の場でも共有しながら、さらに事業の運営向上を、図っていくことが大事だろうと思っております。

また、将来の財政運営にかかわってきますが、いずれ料金改定が必要になった場合には、やはり都民や事業者の皆さん方の理解をいただくことが大変重要でありますので、そういったことも見据えながら、双方向コミュニケーションをぜひ進めていっていただきたいと思っております。

2 点目は、資料の 9 ページ、ここに施設設備指標の実績推移があります。この中で、③

の浄水施設耐震化率の数字が他に比べて非常に低いのが目立つわけであり、下の方に説明書きがあるので、これを見ればわかりますが、この数字だけ見ると、耐震化が非常に遅れているという印象を与えますので、都民に公表をする場合には、ぜひ、実際には施設の耐震化が部分的には進んでいるということを説明することによって、都民の皆さんの理解も進むと思いますので、この表示の仕方、説明の仕方は工夫をしていただければと思います。以上です。ありがとうございました。

(滝沢座長) はい、御意見ありがとうございました。それでは、廣瀬委員お願いいたします。

(廣瀬委員) おはようございます。廣瀬です。

15 ページを中心とした DX・BPR のことについて 1 点お話できればと思っています。

DX 化に取り組まれておりますが、DX は手段であって、目的がなんなのか、それがないと散発的な取組でコストをかけるということになってしまうことから、改めて、次期経営プランにおいては、今後、東京都水道局としてどのような課題を見据えて DX・BPR に取り組んでいくのか、例えば、少子高齢化に伴う技能職員の減少ですとか、検針員の確保が難しいということが、どんな原因で、どのような課題が今見えているのか、その課題に対して、いつまでに、どのくらいの定量目標で実行していくのか、手段として DX・BPR をどのように活用していくのかというところの、取組の全体像を整理して、進められていくのがあるのかなと思います。

さらに、その全体像を整理した上の DX・BPR の中身につきましては、先行する海外の水道事業者の取組、例えば電力の推進ですとか他の社会インフラ事業者さんの取組ですとか、あとは国交省さんで今整備されている上下水道の DX 技術カタログというようなものを使って、車輪の再発明することなく、いいものは外部のものをうまく取り入れてとするとより良いものになるのではないかと考えております。ぜひ、次期経営プランについて、DX・BPR についてはこのような観点で策定していただければと思っています。私からは以上です。

(滝沢座長) はい、ありがとうございました。続きまして、望月委員お願いいたします。

(望月委員) 望月です。ありがとうございます。私の方からは 2 点、意見を言わせていただければと思います。

1 つは、同じく 15 ページ、「次期経営プランにおける事業の方向性」というところで、方向性について、テーマで区切って整理していただいております。そのうち、「危機対応能力の強化 (ソフト)」と書いていただいているところですが、やはり、キーワードとして、防災ですとか、災害時対応という風に具体的に明記していただくといいのかなと思っています。能登半島地震の教訓も踏まえてと書いてありますので、防災、災害といったところを強調されてはいかがかなというところがあります。

また、能登半島地震の教訓も踏まえる必要があると思いますが、東京都におきましては、やはり都市型の災害に対しての対応力が必要になってくる、そういったことをイメージして災害時対応を考えていく必要があると思っています。そこはハードだけではなく、ソフト、当然住民の方、また企業も多くあると思いますので、こういったところとの連携をどのようにしていくのか、いわゆる仕組み作りみたいなものに取り組んでいく必要があるのではないかと考えているところです。

もう1点、「3 財政運営の振り返りと今後の方向性」の中で、東京都においては今後も健全に進めていくということではあるかと思いますが、ここ数年の原材料や物価の高騰などを踏まえて、急激に物価が上がるとか、あるいは全く予期できない事態が発生する可能性、例えばコロナ禍もありましたし、そのようなことが起きる可能性があるということ踏まえて、財政の面にも、急激に何か起きた時にピンポイントでどういう対応が候補としてあるのかといった点を、事前に想定しておくことも必要だと思っております。

スライド26ページにも、企業債の発行シミュレーションを書き添えておりました、取崩しの想定もしておりますが、これと合わせて、料金のシミュレーションですとか、水道事業全体の財政の上振れ、下振れ、それがじわじわきている時と、急激に起きる場合、それぞれ対応策は違うと思っておりますので、そういったところも、イメージをしながら検討していくことも必要になってくるのかなと思っております。私からは以上でございます。

(滝沢座長) はい、ありがとうございます。以上、3人の委員さんから御意見頂戴いたしましたので、事務局からまとめて御回答いただきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

(荒畑サービス推進部長) はい。サービス推進部長の荒畑でございます。石飛委員の御意見でございますけれども、水道サポーター制度で賜った御意見につきましては、サポーターとの交流会を随時開催しております、いただいた御意見はスピード感を持って検討するため、適宜所管部署と情報共有をしております。

また、いただいた御意見や反映状況につきましては、毎年度取りまとめ、サポーターに情報提供するとともに、ホームページに公表しておりますが、声が無駄になっていないことがより広く伝わるよう、SNSを活用するなど、一層のPRに取り組んでまいります。

(鈴木浄水部長) 石飛委員からの2点目の御質問でございます。浄水施設の耐震化に関する質問でございますけれども、9ページが該当箇所になります。

まず、当局における震災対策の考え方でございますけれども、地震による断水被害を軽減するため、水道施設の耐震化と、それから管路のネットワーク化によるバックアップ機能のこの両面から取り組んでございます。

このうち、浄水施設の耐震化工事につきましては、都の浄水場の規模が非常に大きく、対象施設が多いことに加えて、施設能力の低下を伴いますことから、優先順位をつけ、安定給水を確保しながら計画的に進めてございます。

お話にありました浄水施設の耐震化率でございますけれども、これは着水井から配水池までの一連の施設全てを耐震化した割合でございます。

当局では、浄水施設の最終段階である、ろ過池や配水池の耐震化を優先的に進めることとしておまして、こちらはおおむね完了しているところでございます。

残る沈殿池等の耐震化につきましては、令和5年度に金町浄水場の工事が入札不調となったものの、工程を見直しまして、朝霞及び三郷浄水場を含めて、6年度中に工事着手できますよう着実に準備を進めているところでございます。令和12年度末までに浄水施設の耐震化率を約7割としてまいります。

委員から御指摘のございました分かりやすい説明や公表等のあり方につきましては、御意見を踏まえまして、今後対応について検討してまいりたいと考えているところでございます。以上です。

(鈴木企画調整担当部長) はい。企画調整担当部長の鈴木でございます。廣瀬委員のDXの推進についての御意見についてでございますが、御指摘のとおり、DXを進めていくためには、局事業における課題とその対応策をしっかりと整理し、局としてDX関連の取組の全体像を示した上で、それぞれの取組を計画的に実施していく必要があると考えております。

今後の検討に当たりましては、国内外の事例や、お話にありました今後公開される上下水道DX技術カタログも参考にしながら、具体的なスケジュールの設定をしっかりと意識しながら取組を進めてまいります。御意見ありがとうございました。以上です。

(小澤経営改革推進担当部長) 経営改革推進担当部長の小澤でございます。望月委員から2点御意見いただきました。

まず1点目でございますが、15ページの右上、「危機対応力の強化(ソフト)」という点につきまして、防災ですとか災害対応という点も、次期プランの中で明記し、また能登半島地震も踏まえながらも都市型災害を意識した対策をと、そういった御意見であったかと思えます。

当局でも、防災ですとか災害対応をこれまで重要な施策の1つと位置付けまして、施設や管の耐震化といったハードの取組だけでなく、応急給水対策などソフトの対策も含めて両面から取り組んできているところです。

お話ありましたように、1月の能登半島地震の発生もありまして、防災や災害対応の視点はさらに重要となっておりますので、次の経営プランの策定におきましては、事業の強化拡充、あるいは都民の皆様への発信方法、この辺りの中には都市型災害という点も意識しながら、検討していきたいと思っております。

2点目、財政収支見通しの関係で、物価の上昇ですとか、緩やかな時、あるいは急激な動きですとかそういうブレも意識しながら運営していく必要があるといったような御意見だったかと思えます。

今回、後段の方で、今後の財政収支の、あくまでシミュレーションですけれども、行っております。

一定程度、これまでの起債の発行余力や積立金などによりまして財政運営できるという見通しはあると考えておりますけれども、一方で、お話ありましたように、物価の上昇ですとかその辺りはどのくらいになるかといったことによって今後の収支見通しも変わってまいりますので、来年、経営プラン策定の際に、そうした辺りも踏まえながら財政収支見通しの精緻化を図ってまいりたいと考えております。以上です。

(滝沢座長) はい。以上、3人の委員さんからの御意見、御質問に御回答いただきました。このような御回答でよろしいでしょうか。石飛委員、廣瀬委員、望月委員いかがでしょうか。

(石飛委員) 石飛です。回答ありがとうございました。これで結構です。

(滝沢座長) 廣瀬委員いかがでしょうか。

(廣瀬委員) 私も結構です。ありがとうございます。

(滝沢座長) 望月委員いかがでしょうか。

(望月委員) 私も大丈夫です。ありがとうございました。

(滝沢座長) はい、続きまして、高橋委員と浅見委員から御意見頂戴したいと思いません。初めに高橋委員御発言ください。

(高橋委員) はい、高橋です。よろしく願いいたします。私からは2点ございます。1点目は、資料の4ページ、2021年の経営プランのところで、人材確保、育成、水道工事事業者の環境改善、といった人材基盤をどう整えるかというところが計画になったと思うのですが、これがどれぐらい経営プランにおいて推進できたのか、あるいは現状においてどういう課題が残っているのかというところについてのお考えを伺いたいなと思っています。

やはり自治体の水道工事をやる人たち、特に管工事とかの人材がどこまで今確保できているか、あるいは将来的に問題はないのか、人口が減る中、人材獲得競争はすごく厳しくなっていて、待遇とかをしっかりとしないと、人が来てくれないということが起こります。ここの課題感というところをどのように捉えていらっしゃるのか、おそらく工事の出し方、あるいは価格というところに関わってくるのかという風に思っておりまして、この人材確保の関係で、よりコストをかける必要があるということであるのならば、やはり利用料金の値上げということも、排除するようにはならないように、今後も検討を続けていただきたいなというところが非常に気になっているところでございます。これが1点です。

2点目は、15ページのスマートメータのところですが、お客さまサービス向上とありますが、前回の会議の時に、現状の進捗率は3パーセントということでした。スマートメータがより事業経営そのものに大きく効果をもたらすためには、恐らく一定割合以上のエリアをカバーした、面的な整備というところを早く達成することがすごく重要なのではないかと思っておりまして、数年かけて3パーセントというスピードでやっているとなん年かけても終わらないと思うので、有用性について活用の影響が非常に大きいのであれば、やはりなるべく早く、より経営にインパクトを与えるカバー率に、3パーセントから早く水準を引き上げていくということを考えていただくことも重要なのではないかと考えていますので、その点を工夫していただきたいです。

(滝沢座長) はい。それでは、浅見委員から御発言いただきたいと思えます。

(浅見委員) ありがとうございます。浅見でございます。2つなのですけれども、石飛委員と望月委員の御発言と若干重なるところがあるのですが、先ほどの御回答で少しわからない部分がありましたので、入れさせていただきます。

1つ目が、浄水場の耐震化のところですが、資料の10ページのところで他都市との比較が出ておるのですが、特に浄水施設の耐震化率が他と比べて低いというところがございまして、参考資料のところに、ろ過池と配水池を優先して耐震化しているため、という御説明をいただきましたが、他のところとは方針が違うという理解でよろしいでしょうか。

また、特に浄水処理の部分ですとか、ジョイントの部分が実際の震災の場合にはやられてしまうということもあるかと思えますので、今までの震災の弱い点等も参考にされながら、どのような方針で進められているのかというところを教えていただければと思いま

す。

また、各年度の目標数値に対して、順調に行っているという理解でよろしいかどうかというところを教えてくださいと思います。

もう1つが料金のところですが、望月先生からも御指摘ありましたが、電力料金が値上がりするなど、どうしても不可避な必要経費として値上がりする部分というのがあります。電力料金には、動力費などの燃料費が上昇した場合に自動的に料金を変動させる、スライド制というのが仕組みとして組み込まれています。そのようなことが水道料金にも入れられるかどうかという検討をされているのか、ということをお願いいたします。

この方式というのは条例で決められていらっしゃると思いますので、法律ではなくて条例であれば、東京都さんの方できちんと御検討されて、全体的にそういった流れができれば、水道全体としても非常に有用な検討になるのではないかなと思っております。

もう1つ、ホームページの方で拝見をさせていただいたのですが、水質情報につきまして最近非常に取組をされて、分かりやすく公開をするということで、住所を入れると測定の細かいところまで全項目見られるようになったり、あと、濁度の情報がオンラインで毎日更新されたものが見られるようになったりということで、非常に進んでいらっしゃるような印象を受けております。こちらはコメントでございます。よろしくお願いいたします。

(滝沢座長) はい、御意見ありがとうございました。それでは、ただ今の高橋委員、浅見委員の御質問、御意見に対してまとめて御回答ください。

(石田建設部長) はい。建設部長の石田でございます。高橋委員の、事業者の担い手確保という御質問について、技術的な視点から御説明をさせていただきます。

水道事業を支えていただいております工事事業者の数は減少傾向でございます。その観点からも、将来の担い手確保や働き方の改革にふさわしい水道工事としていくことが重要であると認識をしております。

持続的な水道事業の運営に向けまして、発注者としてこういった取組を後押しする必要があると認識をしております。

これまで水道局では、工事現場におけます週休2日の確保をはじめ、水道工事事業者の環境改善を図ってまいりました。しかしながら、水道工事特有の技術が必要という面もございますので、こうした技術継承が必要な内容につきましては、技術支援講習会等を実施しまして、知識の取得や技術力をサポートする取組を行っております。

また、こうした講習会につきましては、管工事組合からの御要望をいただきながら、年々充実を図っているところでございます。次期経営プランにつきましても、水道工事の担い手確保にかかる取組を推進してまいりたいと思っております。以上でございます。

(小澤経営改革推進担当部長) はい。経営改革推進担当部長の小澤です。高橋委員の工事受注者の担い手確保の関係で、そのためには値上げというのを排除せずに考えていくべきではないのかという御意見がございました。

先ほどの望月委員の御意見に対しても同様なお答えをさせていただきましたが、今回、あくまでもシミュレーションではございますが、これまでの起債の発行余力の活用ですとか、あるいは積み立ててきた大規模浄水場の更新積立金の取り崩しなどによって、現時点ではおおむね健全な財政運営が可能ではないかと考えておりますが、今後の物価の上昇で

すとか、あるいは委員お話にありました工事担い手の確保ですとか、様々な次期経営プランの事業をこれから詰めてまいりますので、その事業内容を見つつ、財政収支見通しの精緻化を図っていきたいという風に考えてございます。以上です。

(鈴木企画調整担当部長) 企画調整担当部長鈴木でございます。高橋委員の御意見、スマートメータの設置の普及拡大についてでございますが、当局では、水道スマートメータの先行実装プロジェクトを通じまして、スマートメータの導入効果等を検証することとしており、現在、プロジェクトの成果について取りまとめているところでございます。スマートメータの効果をさらに発揮させるためには、導入規模の拡大というのも有効な手段であると私も考えてございますが、メータの調達などについてまだ課題が残っていますことから、取組の加速に向けて引き続き検討を進めた上で、今年度中に令和7年度以降の方向性をしっかりと示していきたいと考えてございます。御意見ありがとうございました。以上です。

(鈴木浄水部長) 浄水部長の鈴木でございます。耐震化についての御質問がありましたので、それについてお答えしたいと思います。

先ほどのお答えと少し被るところはございますが、当局におけます震災対策の取組については、施設の耐震化、それから管路のネットワーク化によるバックアップ機能の両面から取り組むというのが基本的な考え方でございます。このうち、浄水施設の耐震化についての進捗が思わしくないのではないかと御指摘だと思っておりますが、こちらにつきましては、都の浄水場の規模が非常に大きいということと、対象施設が多いということがございます。加えまして、耐震化工事を行う際には施設能力の低下を伴うことから、優先順位をつけまして、安定給水を確保しつつ計画的に進めなければならないという事情もございません。

お話の浄水施設の耐震化率でございますが、こちらの数値の取り方、9ページになりますが、着水井から配水池までの一連の施設全てが一気通貫で耐震化した場合の割合となっております。

当局では、浄水処理の最終段階であります、ろ過池及び配水池の耐震化を優先的に進めることとしてございまして、こちらについてはおおむね完了しております。沈殿池についてはまだこれからということもございまして、浄水施設の耐震化率は14パーセントとなっております。

他都市との比較でございますけれども、それぞれの都市によって施設の規模が違ったり、耐震化に対する考え方についてもそれぞれあると思っておりますので、こちらについては一概に比較というのはなかなか難しいところもございまして、耐震化率を向上していくように考えているところでございます。

また、管路のジョイントの方針についてでございますけれども、耐震継手化を順次進めております。

目標数値の管理の仕方でございますけれども、14パーセントから進んでいないという御指摘かと思っております。令和5年度に、金町浄水場につきましては工事を発注したところですが、入札不調等もありまして、工程を見直して現在、朝霞、三郷浄水場も含めて、令和6年度中の工事着手に向けて着実に準備を進めているところでございます。

令和12年度末までには、浄水施設の耐震化率を約7割となるよう鋭意努力していきたいという風に考えてございます。以上です。

(小澤経営改革推進担当部長) 経営改革推進担当部長小澤です。浅見委員の2点目の御質問で、電力のようにスライド制を導入することの検討の有無について御質問いただきました。

電気料金につきましては、燃料費の調整というのが省令で義務付けられておまして、またその単価の算出方法も、厳密に決められております。そうしたことから、燃料価格の変動を電気料金に自動的に反映するという仕組みが整っているところです。

一方、水道料金は、こうしたルールは現状定められておりません。今お話ありましたように、水道料金は条例で定めるという仕組みになっておりますので、そこで一定の定めをすれば導入できるのではないかとということも考えられますが、一方で、やはり独自で導入するというには慎重な検討が必要であるとも考えております。

いずれにしても、水道界における料金の見直しに関する議論ですとか、あるいは他事業体の動向なども注視しながら適切な対応を図っていきたいという風に考えております。以上です。

(滝沢座長) はい。ただ今の御回答ですが、高橋委員よろしいでしょうか。

(高橋委員) はい。

(滝沢座長) はい。浅見委員はいかがでしょう。よろしいですか。

(浅見委員) はい、ありがとうございます。検討進まれることを祈念いたします。よろしく願いいたします。

(滝沢座長) はい、ありがとうございました。続きまして、遠部委員、真鍋委員から御発言いただきたいと思っております。それでは、遠部委員御発言ください。

(遠部委員) はい。遠部です。よろしく願いいたします。私から2点ほど意見させていただきます。

まず、1点目、24ページです。財政運営の今後の方向性について、10年間の財政収支の見通しを作成されています。

「東京水道長期戦略構想2020」や「東京水道施設整備マスタープラン」との関係で10年間の収支見通しとされていると推察されますが、都の人口は令和7年度にピークを迎えて減少に転じるとあり、今後、料金収入の減少も予想されると考えられます。

10年間の財政見通しですと、料金改定の判断や議論を行うタイミングを逸する可能性はないでしょうか。

一定の仮定を置きつつ、10年間よりも長い期間の財政収支の見通しを試算して、その試算した結果の収支均衡の状況により、早いタイミングから料金改定の議論を行うことに利点はあると考えられ、10年間に縛られず中長期的な試算を行うことは重要と考えます。

なお、12ページの、次期経営プランにおける事業の方向性にある水道事業に関する広報広聴で、料金改定、値上げへの理解や布設替え工事等の理解を得るとということが重要とされています。この事業の方向性とも整合した期間設定による財政収支の見通しを行う必要もあると考えます。

もう1点、同じく24ページです。デフレーターについて一定の仮定をおいて、令和8年度～10年度は1.5パーセント、11～12年度は0.75パーセント、13年度以降は0パーセ

ントという見込みをされています。

この点、個別の経費や支出項目ごとに区分をして、デフレーターをどう見込んでいるか、合わせて示すことが必要であると考えます。

以上、私から2点、お話をさせていただきました。

(滝沢座長) はい、御意見ありがとうございます。続きまして、真鍋委員御発言ください。

(真鍋委員) はい。おはようございます。ありがとうございます。私からも2点、お話をさせていただきます。

まず、14ページ、15ページの経営プランの検討に当たっての視点ですが、内部の人材について少し大きな見直しが必要なのではないかと思っています。いわゆるZ世代、最近の20代、30代の方々というのは、終身雇用を前提としないような就業の価値観を持っておられていて、特に水道局はあくまで公務員ですから、非常に、最初の段階の報酬が抑えられているというような面があると思います。例えば20代後半から30代の若手の、例えば企画系とかで、すごく頑張っていた優秀な若手が、報酬に不満で退職をして、それにより内部で企画立案ができなくなりコンサルに発注すると、その退職された方が担当で、倍の給料でやっているとか、そういうことが最近よくあがる話ですので、将来的なことも考えて、終身雇用を前提としないような人事システムの上でも、しっかりと人材を確保していくと。その中で特に考えられるのは、水道局は公務員の給与体系になっていきますから、東京水道株式会社という政策連携団体があって、民間の形も取り入れられる部分もあると思いますので、そういったところの人事システム、人材育成システムと合わせて、少しダイナミックな人材人事制度をぜひ考えていただきたいというのが1点目です。

もう1点は、25ページに関連するようなお話になるのですが、あくまで水道局も公営企業ですので、いわゆる負債残高、官庁会計のような入りと出だけではなくて、きちんと資産と負債の見合いでどういう状況にあるかというのを分析していく必要があるかなと思います。さらに言うと、政策連携団体もある種の子会社ですので、連結ベースできちんと見てみて、財政状況、特に資産、負債がどういう状況にあるか、その中で、負債だけではなく、資産や純資産の動きを見て、どれぐらいの余力があるか、厳しい状況にあるかというのを評価していく必要があると思います。単に公債残高だけではなくて、もう少し、連結とか資産、負債の見合いで評価できるようなことをぜひ考えていただきたいという風に思っています。

財政余力がもしあるのであれば、短期的には物価が上がっているというのは、水道局にとってだけでなく、都民にとってもそうですから、例えば一時的な料金の値下げをして、一方で、中期的な見通しをきちんと立てた上で中長期的には料金を上げていくとか、いくつかのパターンがあると思いますので、いずれにせよ、資産、負債の見合いで評価していただければと思っています。以上です。

(滝沢座長) はい、御意見ありがとうございました。それでは、ただ今の御質問、御意見についてまとめて御回答ください。

(小澤経営改革推進担当部長) はい。経営改革推進担当部長の小澤です。まず、遠部委員からの2点の御意見に関しまして、お答えさせていただきます。

まず1点目、財政収支見通しについて、10年より長いスパンで見通しを行って、必要に

応じて料金改定の議論などもできるようにするべきなのではないかというような御意見でございました。

国の方では、公営企業を運営するに当たりまして、10年以上の収支見通しを策定するようにと定めておりまして、当局でも、先ほど委員からもございましたが、まず40年間の長期財政収支の推計というのを令和2年に策定した長期構想の中で行いつつ、現在の経営プランにおきまして、5年間の財政計画と、10年間の財政収支見通しというものを策定しております。

一方で、現在のように、急激な物価や人件費の上昇がある中で、長期的な動向について見通しを立てるとするのは非常に困難という風にも考えてございますので、次期経営プランの策定に当たりましては、まずは現行の経営プランと同様に、財政収支見通し等を策定することといたしまして、長期的な財政収支の推計につきましては、その期間ですとか時期などについて引き続き検討していきたいと考えております。

遠部委員2点目のデフレーターの見込み方についてでございます。今回行いましたシミュレーションは、あくまで今の予算をベースに、粗いデフレーターをかけて行った推計でございまして、その際には平均おおむね1.5パーセントぐらいのデフレーターと想定して行っております。

実際に今後、財政収支見通しを施策の内容を踏まえて来年度に向けて行うに当たりましては、今、遠部委員からございました御意見などを踏まえて、例えば統計データ等に基づいて経費区分、これは例えば人件費ですとか工事費ですとか、そういった区分ごとに物価上昇率などを踏まえてデータの設定をして精緻化を図ってまいりたいと思っております。

続きまして、真鍋委員から2点御意見ございました。

まず1点目、人材の確保、育成に関して、東京水道株式会社の活用という御意見であったかと思えます。お話のとおり、若手の人材確保については都庁全体としてもかなり厳しさを増しているところでございます。

水道局といたしましては、そうした中でも将来にわたって水道事業を維持していくために、東京水道株式会社を含めたグループとして人材育成や確保を行っていく必要があると考えております。

それを踏まえて、東京水道株式会社の方では、これまでも、例えば社員のモチベーションを向上させるために希望を配慮した配置管理を進めたり、あるいは昇任試験の要件や内容の見直しを行って昇進意欲を喚起する。それから、給与改定を当然ながら行っているのに加えまして、奨学金の返済支援ですとか、あるいは社員住宅の充実といった福利厚生の見直しにも積極的に取り組んできているところです。

引き続き、民間ならではの視点を持って、一層魅力ある職場となって、人材の確保、育成につなげていけるよう取組を進めていきたいと思っております。

最後、2点目ですけれども、起債の残高だけではなく、資産なども含めて財政収支を評価し、また、東京水道株式会社との連結した経営分析というのも必要ではないかといった御意見であったかと思えます。

今回の資料の中では、主に起債の残高等に着目してシミュレーションを行っているところですが、実際には、例えば予算編成の際には予定貸借対照表を作っていたりですとか、あるいは経営プラン、財政収支見通しを策定する際も10年分の予定貸借対照表を作成して、様々な経営指標を算出して、また決算の時にその計画時の数値と比較するという財政運営を行っているところです。

これにつきましては、次期経営プランの策定に当たりまして同じように対応していきたいと思えます。

そして、東京水道株式会社と一体連結的な経営分析ですけれども、現在は、両者を連結した財務諸表の作成などは行っているところではございますが、それを精緻に分析するといったところまでは実際至っていないところです。

今後、同社に業務移転を推進していくに当たりまして、より効果的な経営分析が可能となるように検討をしていきたいと考えております。以上でございます。

(滝沢座長) はい。それでは、ただ今回答いただきました遠部委員いかがでしょうか。よろしいでしょうか。

(遠部委員) はい、大丈夫です。

(滝沢座長) はい。続きまして、真鍋委員いかがでしょうか。大丈夫でしょうか。よろしいですか。

(真鍋委員) はい。問題ございません。ありがとうございます。

(滝沢座長) はい。続きまして、柏木委員、佐藤委員、三田委員から続けて御質問いただきたいと思っております。初めに、柏木委員御発言ください。

(柏木委員) はい、おはようございます。お世話になります。御説明ありがとうございました。私からは1点だけ御意見を申し上げたいと思っております。

23 ページの「財政運営の振り返りと今後の方向性」の中の経営指標の実績推移で、⑤の給水収益に対する企業債残高の割合についてです。地方公共団体の財政健全化法という法律がありますが、その中に公営企業の業績についても見る指標があります。東京都の場合は非常に規模が大きいので、東京都水道局の業績が悪くなったとしても、東京都の数値として財政健全化法の指標に上がってくるのは難しいのではないかなと感じたところです。

25 ページにこれまでの企業債残高等の推移が示されています。今は非常に健全な状態になっていらっしゃると思いますが、今後、浄水場の更新ですとか、新たに企業債を発行して運営を続けていくことが起きると思っておりますので、引き続き、水道事業会計単独としての動きをしっかりと見ていただいて、安定的な経営の指標としていただければと思っております。よろしく申し上げます。

(滝沢座長) はい、ありがとうございます。続きまして、佐藤委員御発言ください。

(佐藤委員) 佐藤です。私からは2つほど意見として申し上げたいと思っております。

1つ目は、14 ページに、次期経営プランの検討に当たっての視点として、「④水道は地域における共有財産であるという意識を醸成する」という記載があります。私も水道は地域における共有財産との意見を持っているところですが、水道は1つの事業あるいは産業という観点から、いわゆる私的財としての意識を持つ人も多く、研究者の中でも必ずしも共有財産と意識を持つ方というのは多いわけではないと思っております。しかしながら、水道という社会的装置の重要性の観点から考えると、次期プランにおいては、この④の視点を持って検討を進めていただくよう、お願いしたいという意見を持っております。

それから、2つ目ですが、16 ページ以降、財政に関する記載があるところですが、このうち東京都水道局の場合には、これまで大規模浄水場更新積立金として、預金を

確保したことで、機動的そして柔軟な財政運営ができると考えています。

この積立金というのは、他の水道事業体にあまり例がない財政運用の方法ではありませんけれども、施設更新における実効性と意義というのは非常に高いものと思っています。そうした観点から、今後も東京都水道局の規程などを根拠として大規模浄水場更新積立金の取組を継続していただきたいと思っております。

以上、意見として、2つお伝えいたしました。

(滝沢座長) はい、ありがとうございます。続きまして、三田委員御発言ください。

(三田委員) よろしく願いいたします。

私は1点事前に質問を出させていただいたのですが、もう1点、先ほどの佐藤委員と重なる場所ですけれども、14ページの④です。もちろん佐藤委員がおっしゃったように大事な点ですが、ただ、「水道は地域における共有財産」というフレーズなんですけれども、地方であれば「地域」という発想は出やすいと思うのですが、東京都の場合、東京全体として「地域」と捉えるのか、「地域」という言葉をさらっと使ってらっしゃいますけれども、どうやって都民が「地域」というものにおける共有財産という発想を抱くのかなというところを御質問したいと思えます。

おそらくですけれども、一般のユーザーとしては、水道料金はどうなるのかとか、あるいは耐震化はどのぐらい進んでいるのかというレベルまでは関心を持ったとしても、共有財産という発想を抱くのは非常に難しいのではないかという風に考えますので、これをどう培っていくのかと、その見込みというものを教えていただければと思います。

あとはもう1点、主に25、26ページになりますけれども、積立金の割合と企業債ということですが、バランスとして、積立金というのはいざという時に非常に必要なものだと思いますので、それが使えなくなってしまうというのは、後々の自由度ということ、現状で考えると心配に思います。現在、少しずつ金利は上がっていますが、企業債の発行をある程度行うことによって、浄水場等の更新に対して、浄水場の積立金を残してということも考えた方がいいのかなと思います。

その他に、財政確保の手段として、お持ちの資産とかの活用ということも少し考える方がいいのかなという意見を持っています。私の方からは以上です。

(滝沢座長) はい。以上、3人の委員さんから御意見いただきましたので、順次まとめてご回答ください。

(小澤経営改革推進担当部長) はい。経営改革推進担当部長の小澤です。

まず、柏木委員からいただきました御意見につきまして御回答させていただきます。

23ページ、給水収益に対する企業債残高の割合について、引き続き水道事業会計単独での数値を注視すべきという御意見でございました。

企業債に関する指標は、我々としても安定的な財政運営を続けるに当たって重要な指標と考えております。かつて、高度経済成長期に、施設の集中的な整備を、企業債を財源として賄った結果、その後、企業債の償還金が財政を圧迫してきたという経緯もございますし、水道事業会計、独立採算であるということ踏まえましても、引き続き水道事業会計単独での数値でこちらを管理し、企業債の活用につなげていくべきと考えてございます。

続きまして、佐藤委員から2点御意見いただきました。また、三田委員から、同じく共有財産という部分につきまして御意見いただきましたので、まとめて御回答させていただきます。

きます。

まず、14 ページにございます、「水道は地域における共有財産である」という意識に関してでございます。こちらのフレーズは、国が基盤強化の文脈の中で使っているものでございますけれども、正直、当局の職員においてもこうした意識が十分に浸透しているとは言えず、ひいてはお客さまへの発信等も不足している部分があったのではないかと感じております。

そのため、次期プランの策定に当たりましては、まず当局内におきましてそうした意識を十分に浸透させるとともに、お客さまに対しましても、共有財産として整備、維持管理して、この東京水道というものを次世代につないでいく必要があるといったことを積極的に発信して、意識の醸成を図っていく必要があると考えております。

東京において、「地域」というものの捉え方というのはなかなか難しいところではございます。一般論になってしまうかもしれませんが、やはり空気や水というのは無料ではないという意識をまず持っていただきまして、必要不可欠な水というものをどのように確保していくべきなのか、ということをより一層自分事として認識していただくということがまず出発点ではないかなと考えております。そのためには、我々が行っている取組を知っていただき、またお客さまの方から御意見いただくという、広報広聴の取組というのが中心になっていくのかなと考えてございます。

続きまして、佐藤委員の2点目でございます。

大規模浄水場更新積立金の取組を継続していただきたいという点。また、三田委員からは、企業債と積立金のバランス、積立金は一定程度残すべきではないかといったような御意見がございました。

まず、この大規模浄水場更新積立金というのは、過去に、高度経済成長期に集中的に整備されてきた浄水場が、今後更新を迎えていくということ踏まえまして、当局で策定した要綱に基づいて利益剰余金の一部を積立金として積み立てているものでございます。今後浄水場の更新が本格化していく時期に入りますので、積立金を活用していくべき時期には来ていると考えております。その額、バランスにつきましては、今回シミュレーションでもお示したように、企業債とのバランスというのが不可欠になるかと思っており、一方で、施設整備の投資水準というの、今のシミュレーションの中では単なる予算の横引きという粗いシミュレーションになっておりますので、今後、この施設整備の水準なども検討していく中で、企業債の発行規模や、積立金の取り崩しのバランスも留意しながら、財政運営に努めてまいりたいと考えております。私からは以上です。

(西川経理部長) 経理部長の西川でございます。三田委員の御質問にお答えいたします。

御意見ありがとうございます。資産の有効活用という御指摘ですけれども、当局におきましては、土地や建物などの資産を貴重な経営資源と捉えまして、経営努力の一環として積極的な利活用を図ることで収入の確保に努めてきたところでございます。例えば、市街地再開発事業に参画することで獲得した権利床を第三者に貸し付けるとか、あるいは、土地につきましては、活用できる土地については事業用定期借地権、あるいは駐車場として暫定的に活用をするなど、そういった方法で利活用を行っているところでございます。これからも引き続き、収入増加に向けた資産の有効活用について検討していきたいと思っております。私からは以上でございます。

(滝沢座長) それでは、ただ今いただきました御回答について確認させていただきたい

と思います。柏木委員いかがでしょうか。

(柏木委員) はい。どうもありがとうございました。

(滝沢座長) はい。続きまして佐藤委員いかがでしょうか。

(佐藤委員) はい。事務局からのコメントでぜひその方向で進めてほしいと思います。先ほどのコメントの中でも、やはり共有財産の概念であるとか積立金については異論があるかもしれませんが、今後の、安全、持続、強靱という観点から、将来につながる観点を、ぜひ経営プランに生かしてほしいということを重ねて申し上げます。以上です。ありがとうございました。

(滝沢座長) はい。三田委員いかがでしょうか。

(三田委員) ご回答ありがとうございました。私も特に気になっているのは、14ページのところもあります、共有財産とか地域、そういう難しいハードルを、ぜひ越えていかれるように努力していただきたいと思います。バランスについても了解いたしました。ありがとうございます。

(滝沢座長) それでは、全ての委員から、予定した御質問、御意見を頂戴いたしました。全体を通じて、何か追加の御意見、御質問等ございますでしょうか。

(松田委員) 松田ですけれども、よろしいでしょうか。

(滝沢座長) はい。

(松田委員) 2点よろしいでしょうか。

(滝沢座長) はい、どうぞ。

(松田委員) 1点目は、今後の注力ポイントとして、広報広聴の強化ということが挙げられております。非常に重要なところだと思いますが、一方で、前回の振り返りのところでも、まだ双方向のコミュニケーションについてブラッシュアップが必要であったというような振り返りがなされています。従いまして、一般的に、広報広聴をするというだけではなく、今までの取組で何が足りなくて、これからどこに注力していきたいのかというようなことを、具体的なアクションプランとして、ぜひ強化をお願いしたいというのが1点でございます。

もう1点は、人件費高騰などでやはり工事等々に財政面でも影響が出ると。今申し上げた点については非常によく理解できますが、一方、昨今では、金額に対してのみ対応すればいいというだけでは済まないような案件も多々出てきております。つまり、工事会社が見つからない、あるいは競争入札に応募しない等々といったようなことが、国家的なプロジェクトでも多々発生しております。そういったことも含めて、今後も非常に強靱化において重要であるような様々な設備投資のリスク面ということ、これについてもバックアップをいただければと思います。もちろんされていらっしゃると思いますが、やはり事業

と財政の狭間になってしまっていて、今回の資料ではそういったところに関するリスク面の手当てというのが特に見当たらなかったのも、念のため申し上げました。私からは以上です。ありがとうございます。

(滝沢座長) はい、それでは、ただ今の松田委員の御意見、御発言につきまして、どなたか御回答いただけますでしょうか。

(荒畑サービス推進部長) はい。サービス推進部長の荒畑でございます。広報広聴の評価ということでございますけれども、なかなか評価は難しいところでございますが、水道サポーター以外にも、実施するたびにアンケート等を取りながら、事業への理解醸成と、また意見もどんどんいただきながら、実施方法等を常に見直していきながら、今後ともしっかりやっていければと思っています。以上でございます。

(石田建設部長) 建設部長の石田でございます。事業者の確保という観点からの御質問でございますけれども、水道局では、価格競争だけに頼らずに、ある程度蓄積した技術力を加味した総合評価方式というものを導入しております。

その一方で、あまりこの方式に偏ってしまいますと、新規参入を妨げるというデメリットもございますので、工事の内容ですとか地域性にも注視をしていながら、その割合について引き続き適切に運用してまいりたいと考えております。

また、事業者が見つからずに、いわゆる入札不調というものが私どもでも特定の工事分野で発生してございます。これにつきましても、技術力の確保が進みますよう、先ほども御説明させていただきましたが、技術力支援の講習会ですとか、そういったものを通じて、事業者さんがそれに見合った体制や技術力に到達するよう、当局としても引き続き支援をしてまいりたいと思っております。説明は以上でございます。

(滝沢座長) はい、御回答いただきました。松田委員いかがでしょうか。

(松田委員) はい、どうもありがとうございます。ぜひ今のお話どおり強化して進めていただければと思います。ありがとうございました。

(滝沢座長) はい、ありがとうございます。

今の松田先生の御発言をお聞きしまして、広報広聴に関する御発言ですけれども、やはり、特に真鍋先生から御発言がありましたけれども、若い人の確保ということで、最近の若い人は終身雇用を必ずしも前提としてないというような御発言もありまして、色々な分野で、民間企業も含めて若手の確保というのは非常に今難しい時代に入ってきていると思います。中でも、給与とか体制だけではなくて、仕事に興味を持つとか、仕事に面白さを感じるという1つのきっかけとして、やはり SNS というのは非常に今、発信力の高いものになってきていると思います。

もちろん、水道事業、公共としての節度、予算的な限界など、あると思いますけれども、ぜひ私からも、これから若い人を意識したような、広報広聴のあり方というのを少し考えていただけると、若手人材の確保にもつながるかなという風に、先生方の御意見をお聞きしていて感じたところでございます。よろしく願いいたします。

それでは、最後にどなたか御発言なされたい方いらっしゃいますでしょうか。よろしいですか。

はい。それでは、本日予定した議事は以上となります。  
進行を事務局にお返ししたいと思います。

### 3. 閉会

(米澤主計課長) 米澤でございます。滝沢座長、ありがとうございました。また、委員の皆様、長時間にわたり御議論いただき、ありがとうございました。

改めての御案内となりますけれども、本日の会議を持ちまして、現任期における最後の会議となっております。最後に際して、会議立ち上げ当初より8年間座長を務めていただきました滝沢座長より御言葉の方を頂戴したく存じます。よろしくお願いいたします。

(滝沢座長) はい。8年間ということで、振り返るとあっという間に過ぎた感じもいたします。特にコロナの3年くらいがありましたので、皆様とお会いすることもなく、ずっとオンラインで会議をやっていましたので、時間が経つのが早く感じたのかもしれない。当初から委員として御参加いただきました皆様には大変御協力をいただきまして、感謝申し上げます。

東京水道さんにおかれましては、新しい経営計画を作成するということですが、引き続き日本国内の水道リーダーとして、また日本だけではなくて、世界の水道リーダーとしてしっかりとこれからも取り組んでいただき、我々日本人が誇れる、水道のあり方というのを引き続き示していただければという風に思います。

最後になりましたが、改めまして、東京水道のますますのご発展をお祈りして、8年間務めてまいりました座長退任の御挨拶としたいと思います。以上でございます。

(米澤課長) 米澤です。滝沢座長、ありがとうございました。それでは、最後に、局長の西山の方から一言御挨拶申し上げます。

(西山局長) はい。西山でございます。本日は、年末のお忙しい中、多くの御意見、御質問をいただきました。ありがとうございました。

また、滝沢座長、石飛座長代理をはじめ委員の皆様には、これまで長きにわたり本会議に御参加をいただきまして、重ねて御礼を申し上げます。

この会議、平成29年度に立ち上がりましたが、この間を振り返りますと、平成30年12月に、水道基盤の強化を図ることを目的に改正された水道法の趣旨に基づきまして、おおむね20年間の事業方針となる長期構想を策定することといたしました。

その後、皆様に多くの御議論をいただき、令和2年7月に、当局の事業方針の羅針盤となる長期戦略構想を策定することができました。

また、この構想を具体化する中期計画である「施設整備マスタープラン」や「経営プラン2021」の策定をはじめ、その後の事業運営に当たりまして多くの御尽力をいただきました。

事業を取り巻く環境が大きく変化する中、事業運営の土台をさらに強固なものとし、必要な取組を着実に進めることができましたのも、皆様からの専門的な見地や豊富な実務経験に基づく貴重な御意見、御提案をいただいたからだと考えてございます。今期をもって退任される委員の皆さんも多数おられますが、今後とも、当局事業への御理解、御支援を賜りますよう、よろしく願いを申し上げます。

これまでの御協力について、改めて厚く御礼を申し上げます。誠にありがとうございました。

（米澤課長） はい、米澤です。委員の皆様方、本当に熱心な御議論をいただきまして、誠にありがとうございました。改めて感謝申し上げます。

それでは、これを持ちまして、本日の会議の方、終了させていただきます。ありがとうございました。