

東京都水道事業運営戦略検討会議（第4回）

日時 平成30年8月1日（水） 9:30～11:30

場所 東京都第二本庁舎 10階 207・208 会議室

1. 開会

（平賀主計課長）

おはようございます。定刻前ではございますけれども、委員の皆様お揃いになりましたので始めさせていただきます。それでは、ただいまから第4回東京都水道事業運営戦略検討会議を開催いたします。委員の皆様にはご多忙のところご出席いただき誠にありがとうございます。私は事務局を務めます主計課長の平賀でございます。どうぞよろしくお願いいたします。本日の会議は、前回の会議同様、公開で進めさせていただきます。開会に先立ちまして局長の中嶋からご挨拶申し上げます。

（中嶋局長）

皆様、おはようございます。委員の皆様、非常にお忙しい中、また大変暑い中、朝早くからこの会議にご出席賜りまして誠にありがとうございます。前回、6月下旬に第3回を開催させていただきましたが、その時、冒頭、私の方で、今年は空梅雨のおそれがあると申し上げましたが、その日のうちに梅雨が明けてしまいました。このような異常気象のもと、水源の状況も、今、予断を許さない状況になっております。また、この7月の一月を見てまいりましても、西日本の方で豪雨災害がございまして、改めて水道施設の大変さというものがクローズアップされたところでございます。また、水道法の改正につきましても、今国会では成立せず、残念でございましたが、次期国会での成立を目指して、段取りが進んでいると考えております。また、非常に恥ずかしい話でございますが、当局所管の水道施設、水道管におきまして、この1カ月で3件ほど漏水事故がございまして、多くのお客様にご迷惑をおかけしたところでございます。そういった事情を考えますと、この水道界をめぐる社会環境、自然環境というものが、今後、ますます大きく変わってくるのではないかと考えているところです。

そういった状況の中で、今後とも東京水道につきまして、水道事業を安定的に、おいしい水を都民の皆様にご提供するに当たりまして、50年、100年ということを考えた場合に、将来、どのようにしていくべきかということ、そういった座標を与えていただきますことは、非常にますます重要になってくると考えております。この検討会議は、その貴重なご意見をいただく場と捉えさせていただきます。前回も、さまざまな課題につきまして、当局からの考え方をご提示し、ご意見いただきました。今回は、それに引き続きまして、財政運営や料金、また、業務運営と非常に重要な課題、テーマを掲げております。限られた時間ではございますが、忌憚のないご意見をいただきまして、今後、私どもが長期的な方向性を考える上で、貴重なご意見とさせていただきます。短い時間ではございますがよろしくお願いいたします。簡単ではございますが、私の挨拶とさせていただきます。

(平賀主計課長)

次に、会議資料の確認をさせていただきます。1点目は会議次第です。2点目は委員名簿です。3点目は座席表です。4点目は、本日の会議資料です。5点目は、事前説明の際に補足で使用しました資料などを参考資料として配付させていただいております。不足がございましたら事務局までお知らせください。本日の出席者でございますが、名簿の配付をもちまして紹介に代えさせていただきます。

次に、本日の議題でございます。会議資料の1ページ目をご覧ください。前回の会議で、時間の都合によりご議論いただくことができませんでした財政運営、それから、2番目としまして水道料金制度、3番目といたしまして経営基盤の強化、4番目、環境対策、5番目、企業価値の向上の五つの議題でお願いしたいと考えてございます。それぞれの議題ごとに、委員の皆様でご議論をいただきたいと考えております。

次に、本日の会議の進行についてですが、各委員に事前に説明を行っております。そのため、事務局からの資料の説明は割愛させていただきます。また、会議の時間中に終わらなかった議題につきましては、個別に委員の皆様のご意見を聴取し、次の会議で報告をさせていただくようなことも考えてございます。それでは議事の進行につきましては、滝沢座長にお願いしたいと思います。座長、よろしくお願いたします。

2. 議事

(滝沢座長)

それでは、これからの議事を私の方で進行させていただきます。事前に説明を済ませているということで、本日の事務局からの説明は割愛します。委員からの意見を順次お聞きしてまいります。まず、第1点目の議題は、財政運営でございます。資料は、お手元の2ページと3ページでございます。人口減少に伴って給水収益が減少する中で、施設整備費は、施設の保守需要を平準化したとしても増加傾向にあり、その中で企業債をどの程度活用するかということは、財政運営の中で重要な論点でございます。適切な企業債の発行規模等につきまして、今後の需要も考慮しながら、委員の皆様からご意見をお伺いしたいと思います。初めに、本日、西尾委員がご欠席されていますが、ご意見を頂戴しておりますので、紹介させていただきます。

「企業債活用の妥当性を検討するには、20年など、長期の財政収支のシミュレーションの中で、その推移を見て、適正な状態であるかを判断する必要があると思う」という西尾委員からのご意見でございます。では、本日ご出席の皆様からご意見を伺います。ご意見があると伺いしておりますので、最初に、真鍋委員からご発言をいただきたいと思っております。

(真鍋委員)

嘉悦大学の真鍋でございます。事前に事務局からいくつかご説明いただいておりますので、必ずしも現段階で確定的に申し上げられることがあるわけではないのですが、企業債の発行について、

収益に対する割合で検討しておられるようですけれども、本来的には、この後、おそらく維持、更新の設備投資をしていくんでしょうけれども、その資産との見合いで、どの程度発行しても大丈夫なのかというのを、データを整理して議論した方がいいと思います。発行はしてよいだろうと思うのですが、収支の予測だけではなく、ストックの見通し、資産・負債を見合いで見て、どの程度発行できるのか、全体の収益構成を見て、悪影響が出てこないのかということ整理していただけたらよいと思っております。以上です。

(滝沢座長)

ありがとうございます。それでは、他の委員からもご意見を伺いたいと思います。資料の 2 ページ目、3 ページ目の財政運営ですが、ご意見がございましたら、ご発言いただきたいと思えます。いかがでしょうか。

(石飛座長代理)

主に 3 ページ、ここでは企業債に関する経営手法と発行の妥当性ということで、発行と料金をどうするかという兼ね合いのことがここに書かれています。3 ページの一番下、20 ないし 25%、これは他の都市の状況とか、左のページにいきますと、直近の料金の値上げ時が 25%だったということを指標として、その時には料金水準を見直す検討が必要と書いてあるのですけれども。おそらく、平成 6 年の値上げの時も含めて、これまでの改定では、より精緻な検討を行った上でやっておられると思います。企業債の割合がこのぐらいということだけではなく、もう少し詳しく言えば、今後の施設の更新の需要がどのぐらいあるかということ。それが直近の施設活用、中長期の活用に資するものかどうかということによって、やはり企業債なのか料金値上げなのかというようなことも決まってくると思います。ここは非常にスペースが狭いのでやむを得ないとは思いますが、実際の都民への説明などはもう少し丁寧にして、しっかりとアセットマネジメントをした上で、企業債はこのぐらい、そして料金水準はこのぐらいの時をお願いしなければいけないという説明が、当然考えておられるとは思いますが、丁寧なやっていただく必要があると思います。以上です。

(滝沢座長)

ありがとうございます。他のご意見はいかがでしょうか。

(有田委員)

皆さんがおっしゃったように、今の状況からは、これらが正しいという言い方はちょっとできない状況だとは思っているのです。ただ、企業債との関係で言えば、料金水準を見直す検討をトータルでというか、パブリック・インボルブメントの様な形で都民の方への理解を進める形で丁寧なやっていかないといけないのではないかというのが、当初からの意見です。はっきりとしたことを申し上げられなくて申し訳ないのですが、今後の状況では料金値上げも仕方がないところ

まで、将来的には来るかもしれないですが、そのように考えております。

(滝沢座長)

ありがとうございます。他にはご意見はいかがでしょうか。

(佐藤委員)

今、企業債についての今後のあり方を議論しているところですが、私自身は3ページの下2行にまとまっている方向でいいのではないかと考えています。ただ、やはり水道の将来の経営を考える場合に重要なのは、整備等に当てる財源について、自己資本で対応していくのか、あるいは他人資本で対応していくのかということで、いずれにしても財源をどのように求めるかという点は変わらないと思います。ただ重要なのは、その時々でご都合主義で変わるのは、負担の公平の関係からは多少問題があるかと思いますが、一定の目安を設けた上で、その範囲内において定期的、継続的に将来にわたって事業運営をしていただきたい、ということ意見を申し述べておきます。

(滝沢座長)

ありがとうございます。他の委員の方々はいかがでしょうか。よろしいですか。そうしますと、今、いくつかご意見がございましたけれども、3ページのまとめ、下のところに書いてある、企業債の割合が20から25%程度というのは一つの目安ではあるけれども、その他にもいろいろな視点があるということですね。書かれているとおりですが、世代間のバランス、あるいは将来に必要な施設整備、また、市民のご意見を聞きながら、というようなご意見もございましたので、これらを参考にしながら、ご検討いただければと思います。それでは、特にご意見がないようでしたら、そのような形で引き続きご検討ください。これだけで決まるということではないと思いますので、他の項目との関連性も踏まえてご検討ください。

それでは、第2題目ですが、水道料金についてでございます。これも大変重要な点だと思います。資料は4ページから7ページをご覧ください。最近、料金改定を行った事業体について分析すると、基本水量制を廃止または縮小する傾向、あるいは逡増度については減少する傾向が見られるということです。また、東京都におきましても、需要構造が変化してきておりまして、長期的に見ると料金体系の見直しも検討する必要があるのではないかと思います。料金体系の見直しは、料金水準のあり方に合わせて検討する必要があると東京都では考えているということです。また、料金水準をできる限り維持するというのも、東京都が考えているところです。このような考え方を踏まえながら、4ページから7ページの資料につきまして各委員からご意見を頂戴したいと思います。まず、ご欠席の委員からコメントを頂いておりますので、読み上げさせていただきます。

ご欠席の西尾委員ですが、「小口径を値上げする料金の試算は都民の負担増に直結しかねない。実際に検討する際には、なるべく都民の負担が無いように配慮していただきたい」というご意見

でございます。それ以外にも本日ご出席の委員からご意見を頂戴しております。私のところにある資料に、ご意見をお持ちの委員のお名前の記載がございますので、順番にご発言いただきたいと思っております。それでは、最初に佐藤委員から、4ページから7ページの料金についてご意見を頂戴したいと思います。

(佐藤委員)

では、まず4ページ。最近の水道事業体の料金改定の状況で、このうち三つの団体のうちの一つ、大分市だけが料金値下げの実例になっております。これ自体は私自身が実際にこの料金原価計算を担当しましたので、その状況等も含めてご紹介をさせていただければと思っております。大分市の場合は、もともと水使用の抑制という観点が非常に大きくて、一番価格帯として高い水量が1㎡あたり500円であり、もともと極端に高く設定して使用者の需要を抑制していたという歴史的な理由がありました。このようなことを最近の水需要量の変化等に合わせて見直すという形で、その大口の部分を見直した結果の値下げであるとともに、実際には、これに合わせて、現在、地下水で水を手当てする団体が増えておまして、この地下水利用専用水道の事業者に対しては、別に大口使用者の特別料金制度を導入しております。これによって、一部大口需要者の方々の地下水への転換がゼロになりました。それと、一部、地下水利用専用水道から水道利用に戻ってきているという状況もありますので、値下げの実例ではありますけれども、実態に合わせたという点と、本日の東京都の議論の中では、このような逡増度を縮小する方向ということが一つの参考になる事例だと思っております。

そして、もう一つの方向としましては、大分市、あるいは全ての団体が基本水量を見直す方向ということなので、東京都におかれましても逡増度の縮小、すなわち基本水量をさらに少なくしていくという方向での見直しが重要ではないかと思っております。こうしたところは本日の資料の7ページで論点として整理されてあるとおりで、料金体系の見直し、基本水量の見直し、逡増度、そして体系の見直しによる影響ということです。ここについては、私はやはりしっかりと見直しを行うことによって、実態に合わせた料金体系への移行をぜひお願いしたいと思っております。重要になるのは、先ほど議論した料金体系とともに、決定後の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という論点だろうと思っております。これは、かなり個別具体的な原価計算をしていかないと、一律には議論は難しいと思っておりますので、詳細については今後の議論に委ねたいということで、方向性についての意見として申し述べます。以上です。

(滝沢座長)

ありがとうございます。続きまして、有田委員からご発言いただきたいと思っております。

(有田委員)

先ほどの意見の中で関連してお話しましたので、ここに特化した意見はないということでお願いいたします。

(滝沢座長)

わかりました。では、浅見委員、ご発言ください。

(浅見委員)

6ページの資料を拝見しまして、私は料金にあまり詳しくないので恐縮ですが、大口需要者の料金が非常に高いというのは確かにご指摘があるかと思えますので、逡増度を現在よりも下げていくという見直しは方向性としてあり得ると思えました。ただ、一般の方々の人数から考えますと、使用量が20 m³とか30 m³辺りの方々が非常に多く、その方々の一世帯あたりの水道料金というのが幾らになるのかというのが、これでは少し見えにくいので事務局の方にお伺いしましたところ、今、2,000円とか2,500円程度のものが5,000円とかになるようなプランも含まれているということでした。今後検討していく場合には、この料金の変更がこのように一世帯あたりに影響するというあたりもご説明の時にしながら、検討していただければと思えましたので申し述べました。よろしくお願いいたします。

(滝沢座長)

それは、例えば20 m³あたりいくらかということですか。

(浅見委員)

別途、細かく計算されていらっしゃると思いますが、平均24 m³程度ですと、一世帯あたりの水道料金が算出できるとのことです。そうしますと、1カ月あたりこのぐらい上がるのかということが皆さんにも分かると思えますので、そういう議論と逡増度の水量の多いところをどのように考えていくかということ、具体的な数値をもって検討した方がよいと思えました。

(滝沢座長)

ありがとうございます。続きまして、早川委員からご意見をいただきたいと思えます。

(早川委員)

可能であれば料金の値上げをせずに企業債の発行によって投資を賄っていただきたいと思えます。ただ、どうしても料金値上げが必要であれば、大口の需要の減少が見込まれるため、パターン1の小口の単価増で回収する以外にはないと思えます。6~10 m³のところは値上げ幅が大きいですが、使用量によって料金が上がっていくということは、節水のインセンティブに繋がると思えます。

(滝沢座長)

ありがとうございます。続きまして、大坪委員をお願いします。

(大坪委員)

これまでの料金体系を修正されるにあたりましては、6ページにありますような小口の見直しであるとか、増減度の縮小といったことが、大きな方向性としてはこれでよろしいのではないかと考えます。資料についてですが、6ページにシミュレーションがございしますが、今、示されているシミュレーションですと、パターン1が小口径の6~10 m³のみの単価増、あと、パターン3であれば、増減度を半分にするというちょっと極端なシミュレーションだけが示されているので、ご説明の中で1と3をミックスしていくというようなご説明がございましたので、両方をミックスしたような現実的なシミュレーションもあったほうが良いかと考えます。

また、浅見委員からもございましたが、基本料金も含めた表もあったほうがよろしいかと思えます。こちらの従量料金の単価だけが示されますと、一瞬、数倍に上がるような感じを受けます。例えば6~10 m³が22円から、パターン1ですと102円に上がるというような、一瞬ミスリードするようなおそれもあると思えますので、基本料金も示したような表も実際に改定するにあたっては必要かと思えます。以上です。

(滝沢座長)

6ページ目のシミュレーションは、あくまでも参考ということで、これでいくということではなく、ご参考のためにということでもよろしいですね。はい、わかりました。続きまして、廣瀬委員をお願いします。

(廣瀬委員)

他の委員の皆さんと類似することもあります。料金については、まずは何が設備投資や固定費なのかを明確にして、それを基本料金で賄い、変動費、単純に言うと1 m³の水をつくるのに幾らかかるのかというところを従量料金で賄うのが原理原則であり、その上で後は配賦の問題でどのように議論・合意形成していくかということかと思えます。

従量料金は、極論を言うとパターン2のような受益者負担の原則にどこまで寄せていくかという議論だと思います。その意味では、極めて割安に使用できている小口需要家に対して、応分の負担をお願いしていくべきかと思えます。

一方で難しいのは老朽化した設備の公開のための将来投資をどうやって賄っていくかで、負担増・負担感を極大化しないよう基本料金と従量料金のバランスをとる必要があります。結論としましてはやはりパターン1ないし3のような形がよいのではないかと思えます。

料金の検討にあたっては、今後小口の需要家が増大する一方で、負担額の大きい大口の需要家が減っていくということも考慮した上で、従量料金だけではなく基本料金も含めて考えていくことをお願いしたいと思います。

(滝沢座長)

事前にご意見があるとご報告いただいた委員には一通りご意見を頂戴しましたが、それ以外に

ご意見があればお願いします。

(有田委員)

先ほど、最初の議論に関連してくるのでと申し上げたのですが、一つには、6 ページですが、基本料金というのがあって、その上でというふうに見ていたのですが、そもそも基本料金があり、節水をしてきたから水道料金の回収ができないというようなことも他のところでは聞いたことがあります。基本料金自体が無くて、節水の努力をするというような効果があれば、それはそれなりの効果もあると思います。

それから、東京都は「おいしい水」とか、いろいろなことに力を注がれているので、それなりに利益を都民が受けているのですが、それでも、基本料金自体をどう考えるのかというのが、6 ページではわからなかったのですが、7 ページには基本水量制の見直しということも書かれていますので、そういうことも含めて検討すべきかと思います。あとは、料金の回収について、水道料金とは関係無いのですが、ヨーロッパで電気料金の話をどのように考えているかという事で調査交流に昨年行きました。低所得者対策として、低所得者層は、料金を溜めてしまうと支払いにくくなり、頻繁に料金を支払ってもら方が良いというということで、自分がどれぐらい使っているかもわかるという効果もあり、電気を止められるということもない。これは電気の話で、今回には関係ありませんが、料金についてはそういうことも検討すべきではないかなということ、付け加えさせていただきます。

(滝沢座長)

基本水量制、あるいは基本料金を含めて考えるべきだというようなご発言でございました。他にご意見はございますか。では、沼尾委員お願いします。

(沼尾委員)

先ほどの財政運営のところとも少し関わりますが、企業債元利償還金の割合が 20～25%程度まで企業債の発行可能という書きぶりになっていたのですが、これは他の自治体と比べると相当すごいことであると思います。インフラの更新の場合というのは、40 年間とか使うものなので、基本的には企業債で発行して、年度間の負担の公平性を図っていきましょうという考え方ですが、それを毎年の料金で、企業債を発行しなくても、ある意味やれているところの東京都のごさだなと思いました。それも見据えて、今後、基本は企業債で発行していくのだと思うのですが、それを超えた場合にどうするかという時に、受益はどこに帰着するのかということなのだろうと思います。西宮と大分と宮崎の例を挙げていますが、都市の構造とか、今後の人口減少の局面というのは、地方都市と東京の場合では大きく異なっていると思います。もう一方で、財務局の研究会などでも、東京の成長を牽引するということをおっしゃっている時に、例えばそれを観光でやっていくのか、あるいはこれから伸びていくような医療だとか、IT 関係の企業を誘致して産業の拠点としての開発を目指していくのかというようなことが出てくると思います。その時

に、例えば水道というものが、そうした今後の経済成長の中でどういう局面で活用されて、そこでの受益というのがどういう形で帰着していくのかということによって、この帰着先というのを考えた上で水道料金の戦略を考えるということも大事なのではないかという印象を持ちました。

今のこのシミュレーションでいくと、先ほどから皆さんが懸念されているとおり、結局、生活者のところの負担が非常に重くなってしまう可能性があるとのこと。それはそれとして、もちろん負担していかなければいけない部分もあると思います。ただ、他方で、今後、事業者の方々が大口の水を使うのかというと、必ずしも製造業ということではないと思います。例えば観光で来られた方とか、ホテルや宿泊業などの水の利用というのを考えた時に、そういうところでの水道料金というものをどのように求めていくのかということの中で、従量料金が多いところの利用料をどうしていくのかということが考えられていいのではないかと思います。そういう意味で言うと、ある意味、海外から来られた方というのは、基本的に日頃、税負担をしている方たちではありません。そういう方々に、もう少し料金という形で応分の負担を求めるといような考え方もあり得るのではないかということも含め、何か戦略的な検討をしていただけたらと思いつつ、この料金制度のシミュレーションを拝見しました。以上でございます。

(滝沢座長)

多面的な視点からご発言をいただきました。都市の構造とか将来の形という点で、東京と同じ都市は、おそらく国内には無いので、東京独自の将来の発展の仕方やあり方を踏まえてということは、まさにご指摘のとおりだと思いますのでご検討ください。それでは、真鍋委員お願いします。

(真鍋委員)

他の委員の方々がご指摘の部分と重複する部分もあるのですが、第一に、先ほどのところとも関連するのですが、維持、更新等の費用がこれからかかってくるので支出が増えていくという時に、収入を本当に増やさなければいけないのかどうかというのを考えなくてはいけなくて、それを料金でやるのか、企業債でやるのかというのは適切に考えないといけないと思います。

もう一つは、基本的に収入を増やさなければいけないのかどうかという話と、逓増度を変えなければいけないのかという話は、やはり分けて考えなければいけなくて、どさくさに紛れて逓増度を変えたら、収入も増えましたというのはあまりよろしいことではないですから、料金でどこまで取らないといけなのかというのを考えないといけないと思います。取る必要が無ければそれが一番いいのですが、必要があるとすれば、料金負担でここまでの収入を増やさなければいけないということ考えた上で、それとはまた独立に負担のあり方を考える時に、この逓増度を変えていくということを議論していただきたいなと思います。

もう一つは、特に逓増度がそうなのですが、価格を変える時に、当然のことながら需要が変わるはずなので、売上は変わってきます。何うと、需要予測モデルみたいなものはお持ちではないということでしたけれども、ある程度の需要モデルを持ってご検討いただければと思います。過

去の研究をいくつか見ると、価格弾力性はそんなに高くはないということではあります、一番小さいところでも、価格がこの部分だけで言うと3倍ぐらいになりますから、けっこう大きな価格変化になりますので、価格弾力性がどれぐらいで、需要がその価格変更によってどう変わるかを踏まえ、その上で収入がどう変わるかというところまで見据えて、実際に検討する場合はいくつかシミュレーションしていかなければいけないと思いますから、その点についてもご検討いただければと思います。

(滝沢座長)

ご意見ありがとうございます。他に料金制度についてご意見ございますか。

(高橋委員)

今後の料金制度をどう見ていくかというところについて、いろいろな考え方があると思います。他国の事例を見ても、ユーティリティ関係の料金というのは、ものすごく政治 이슈 になりやすいところがあります。唯一の絶対解があるわけでもなく、一つの考え方に沿ってやっていくということではないところがあります。災害が起これば、何で投資していなかったんだという話になり、逆に料金が上がる時には、何でこんなに資産が要るんだみたいな話になったり、ということが起こりがちなところがあると思います。特に、インフラ関係はものすごく長期的な視点でものを見なければいけないというところがあるけれども、人は基本的に短期的な視点で反応するところが強いので、それは実態としてはどうしようもない部分ではあるのですが、やはり地道な説明と説得とプロセスを踏んでいただきたいなとすごく思います。今後の投資の必要性ということが料金の前提になっているわけですから、投資の必要性をやはり説明していかないと、料金値上げとなった瞬間に、いや、こんな資産は要らないだろうみたいな話が出てきてしまって、どうしても、総論では賛成だけれども各論では反対みたいなことが起こりがちなので、その辺りのプロセスを、東京都の場合は特に規模が大きいので、非常に投資規模も大きいものですから、時間をかけて、事あるたびにいろいろな人たちに理解を求めていくというところを、割と地道に何年もかけてやるぐらいのところを是非考えていただきたいとは思っています。

(滝沢座長)

ありがとうございます。大変重要なご説明、ご意見だと思います。将来の投資の部分、これによって料金、その他が関係してくるわけですが、料金と先ほどの財政運営も関連していますし、全体的にそれぞれ関連しているということだと思いますので、今、高橋委員からご説明、ご意見がございましたように、丁寧な説明ということを心がけていただければと思います。料金について他にご意見はございますか。

(石田委員)

質問も含まれてしまうので今さら申し訳ないのですが、今日の参考資料の5ページに、水道料

金の計算方法を入れていただいている、ここで事例ということで、基本料金 1,170 円、従量料金 2,042 円ということで、一般的な家庭であれば、1 カ月、3,468 円という計算になっています。このモデルプランだと基本料金 1,170 円、従量料金 2,042 円ということで、なんとなく一般の都民の発想と違うかもしれませんが、いわゆる固定的経費と変動的経費のうち、変動的経費の方がすごく大きいのかなと思ってしまいます。実際には水道事業の原価というのは、おそらく基本料金が 7 割、8 割ぐらいかなと思っています。本体資料の 6 ページは従量料金の話に特化して書かれているのですが、今後やっていく維持、更新というのは基本料金にインパクトを与えていくものかなと思っています、値上げは基本料金でしていく、従量料金は、今後の需要構造を踏まえて、見直しの方向については、私も全くこのとおりでと思っているのですが、そういう理解でよろしいでしょうか。基本的には、皆さんで分かち合うという方向がベースだと思うので、基本料金も全体的に負担してもらおうということで、上がっていく比率がどういうふうに決まっているかはわからないのですが、基本的には上げていくということなのかなと考えておりますが、教えていただければと思います。

(滝沢座長)

では、この点についてご説明いただけますか。

(石井経営改革推進担当部長)

ご質問ありがとうございます。経営改革推進担当部長の石井でございます。今、石田委員からお話がありました基本料金のところですが、結論から言うと、バランスを見ていかないといけないということです。一方で、基本料金は、実際には水を使っても使わなくても蛇口まで水圧をかけて、すぐに使えるように送っているということでも原価がかかっている部分があるのと、少し従量料金のところとオーバーラップするところもあるのですが、今、水道料金の計算方法を 5 ページのところ、基本料金 13 ミリから 25 ミリぐらいまでが一般的な用途となりますが、1 m³から 5 m³までは 0 円ということで、基本料金のところに基本水量も含まれていて、以前は 10 m³まででした。

この辺りの考え方は、いわゆる昔の公衆衛生の考え方ということで、一般家庭において平たく言うとお風呂にちゃんと入ってもらいましょうという形で、ちゃんと水を使って衛生に気を付けていただきたいという公衆衛生の水準確保として、その部分については料金の低廉化というところで対応しようという話になっています。そういったところがありますので、なかなか基本料金のところで上げていくというのが難しい部分もあるのですが、一方で、公衆衛生の役目はもう終わったのではないかとということがあって、この従量料金とのところとの切り離してみたいな議論も出てきているのですが、これは議会でもけっこう議論になるところだとは思っています。そういったところで言うと、基本水量、そして従量料金の部分、そして基本料金、ここのベストミックスはどうかというのをこれから研究していかないといけないのですが、そこを見ながら、ということで考えていきたいと思っております。

(滝沢座長)

よろしいですか。それでは、他にご意見いかがでしょうか。

(川上委員)

今のお話とも関係があるところですが、いわゆる一般の消費者からすると、急激な水道料金の値上げということに対してはかなり抵抗感が強いと思いますので、基本料金についての見直しを図るといのが方向性として変わらないところだとしても、最初の段階では、基本料金と使用量に基づく料金の割合を変えとか、そういったような形をしながら徐々に変更していかないと、なかなか都民の理解が得られ難いのではないかと考えています。その辺りも配慮いただきたいというのと、それから最近、新聞等でもかなり大幅な値上げをしている自治体が多いということも出ておりますが、そういったところが住民に対してどのように理解を求めながら、あるいはどんな広報をしながら、そういった形で料金改定をしているのかということについても参考にしつつ検討いただければと思っております。

(滝沢座長)

たくさんのご意見をいただきましたが、他にご意見はございますか。

(浅見委員)

少し素人的な質問で恐縮なのですが、用途別というのはそんなに変更されていないのでしょうか。例えば、家庭用で家族が多い場合と一人世帯の場合とでは水量は違うと思いますし、用途によって、レストランですとか、先ほどご指摘がありましたホテルですとか、そういったところでも違ってくると思いますので、今後、検討される時に、どういう用途だとどのように設定されるのかというのが少し疑問に思いましたのでお伺いさせていただきます。

(滝沢座長)

用途別と口径別で、用途別の設定はどうかということですが、いかがでしょうか。

(石井経営改革推進担当部長)

実は昭和41年まで、用途別料金で東京都水道局も行っておりました。ただ、用途別ですと、一般家庭、工場用、公衆浴場とか、細分化が難しくできないというところもございます。口径別にすると、結局、商売だったり一般家庭だったり用途が違いますから、それに応じて口径という給水管の太さも変わってくるということで、需要がそこで見込まれるところと、給水装置というところがベストミックスできるのではないかとということで、口径別の料金体系をそのまま採ってきたという歴史もあります。

(滝沢座長)

ありがとうございます。料金について他にご意見はございますか。

(有田委員)

滝沢座長が、なかなかいいご意見をとおっしゃった先ほどのホテルの関係なのですが、例えば、デンマークなどに行くと、海外から旅行に来た人は日頃税金を払っていないからと、非常に高いものを食べたりしないといけないわけです。でも、そこに住んでいる人たちは高い税金を払っても、ちゃんといろいろな福祉を得られているので、それ自体は何の苦情も出ないと、そこに住んでいる方からは聞いています。素人でただ単に感想で言っているので大変申し訳ないのですが、いろいろなことを考えれば、今の口径別、参考資料の5ページの考え方は、今までそれほど問題なく行われてきたと理解したのです。私は、基本料金の見直しも含めて、基本水量廃止ということをごどのように考えていらっしゃるのかということが出ないと、最初から何度も申し上げますように、いろいろな意見があった中で、そして都民の方とのコミュニケーションも、というのは少し当たり前のように思うのですが、逆に、こうでなければやっていけない、というのは何かあるのでしょうか。変な質問なのですが、滝沢座長、要約して伝えていただければと思います。

(滝沢座長)

ありがとうございます。一つは基本料金と基本水量ですね。ここは石田委員からも少しご意見がございましたけれども、本来であれば施設投資に非常に大きなお金がかかっている、これは固定したお金なので、本来であれば基本料金のところで回収するという考え方があるとは思いますが、これまで、使ったものに対して払うのはいいけれども、使ってなくても払うのは、という使用者の感覚がある部分も考慮して、こういった基本水量ないし基本料金というのが決まってきたので、おそらく他の産業とは少し違った構造になっているということですね。それも含めて、有田委員のご意見は、こうでなければいけないというようなことはありますかということなのですが、市民全体で負担をするという考え方ですので、どなたかおっしゃいましたけれども、こうでなければという一つの解があるわけではなく、例えば水量全体として抑制しなくてはいけない時代が長く続きましたけれども、そういうことが社会一般で認知、認識されている時代はそれに沿ったような料金体系を取ってまいりましたし、現在、それから将来の都民の生活の仕方、あるいは需要構造というのが変わっていく中で、皆さんが納得できるような、ご理解いただけるような部分というのが、もし最適解であれば最適解でありまして、そこがどういふところなのかということをご皆さんのご意見も聞きながら検討していきたいということかな、と私は理解しております。黒沼理事から少し補足をお願いいたします。

(黒沼理事)

ご意見ありがとうございます。滝沢座長に総括していただいたとおりでと思うのですが、若干、事務局から言わせていただきますと、先ほど高橋委員からもお話がありましたとおり、東京水道

の料金改定の歴史の中で、精緻な検討も必要なのですが、やはり都民の合意を得る、議会の同意を得るといのが極めて政治的な意思も含めて重要になってまいります。その時に我々が使う考え方としては、まず、今後の投資を踏まえた時に、料金水準はここまでまずは必要だ、というところを、説明責任としてご納得いただく必要があります。その水準を確保する上で、これは起債と料金の水準をどこまでバランスを取ればいいのかという、先ほど真鍋委員からもご意見をいただいたような議論が必要になってまいります。その上で、この水準が必要だということまで合意が形成された後に、今度は、体系の議論になってまいります。その体系が、今、滝沢座長がおっしゃった、時代の状況によって、今のような基本水量制が必要なのかどうか。先ほど、石井部長からも説明しましたが、水道法の根幹であるところの公衆衛生の向上という水道の使命を、どこまで料金の中に盛り込んでいくか。これは、まさに体系の議論になってまいります。その料金体系の中で、先ほどの沼尾委員からのお話でも、例えば旅行者からはお金が取れないかなどは、実はプラスアルファの議論として出てきております。例えば、前回の料金改定の時に、口座割引制度を導入しております。口座をご活用いただければ、一定程度の割引をさせていただいております。こういったインセンティブが働くものを料金体系とは別の中で整理をしていく。その中で、水準にご理解をいただいた後に、今度は負担のあり方を体系の中でご理解いただく。ただ、これが全部値上げ、または全部値下げならばいいのですが、一部値上げで一部値下げになると、これは合意をいただくのが大変難しくなります。それも含めて、全体で議論する必要があるかなと思っております。以上です。

(有田委員)

理解していないわけではなく、再整理をしないと、同じような近いことをそれぞれが話していてもなかなか先に進まないの、滝沢座長がおっしゃったようなことで、もうある程度の方向性も見えているし、今の回答でも、そのようにしたいという方向性も見えているわけです。けれども、先ほどどなたかがおっしゃった、地方で料金を上げることに至った経緯も知る必要があるということもあったと思うのですが、それも、東京都のようにきちんとした、いろいろな設備の管理もできていなくて、将来のメンテナンス、ランニングコストも考えずに、どなたかが安く設定していたがために、老朽化したのに投資ができず、結果的に、合意を得るための話し合いをして、人口が少なかったから可能だったと思うのですが、合意をして、仕方がないということで料金を上げることができた。ですが、東京都の場合は人口が多すぎて、それはなかなか難しいと思うのが一つ。一方で、やはり説明をして、議論をしていかないといけないと思います。

それから、反論するわけではないのですが、私はホテルの水道料金を高くしたらいいとは思いません。そうすると、水道料金も高くしていないような近隣の県のホテルに行ってしまうかと思うと思います。

(滝沢座長)

ありがとうございます。最近料金を改定された他の事業体の例を三つご説明いただいております。

すけれども、今、有田委員のご発言のとおり、どのような形で市民にご説明をして、ご理解をいただけたかというのは、都市の規模も違うので、参考になるかと思しますので、可能な範囲で調べていただければということをお願いしたいと思います。あとは、公平性の問題など、いろいろなことを考えなければいけないということもございます。

料金制度について多くのご意見をいただきましたが、おそらくまだ料金の議論は継続されると思いますので、本日のご意見を踏まえまして、また少し事務局で再整理していただきまして、次回以降ご提案をいただければと思います。

それでは、少し先に進ませていただきたいと思います。続きまして、経営基盤（業務運営体制）の強化についてです。お手元の資料は8ページから10ページでございます。ご覧いただければと思います。この議題は、前回の会議から継続して取り扱っておりますテーマでございます。前回の会議では、監理団体との契約について、競争性が働きづらい中で、いかにして効率性を確保するか。また、監理団体と局との連携についてなど、さまざまなご意見を頂戴しました。局からは、こうした意見を踏まえた取組の方向性が示されておりますので、各委員からご意見を頂戴したいと思います。初めに、本日ご欠席の三田委員からご意見を頂戴しておりますので、ご紹介させていただきます。「契約の透明性を確保するために、監理団体が民間に再委託してきた業務の一部を民間に対して分割発注をすることについては、情報公開という形でも契約の透明性を担保できるものではないでしょうか」というご意見でございます。それ以外にも、非常に多くの委員からご意見を頂戴しておりますので、順次ご紹介をしていただきたいと思います。初めに、真鍋委員からお願いいたします。

（真鍋委員）

ありがとうございます。前回出席できませんでしたので、少しとんちんかんになるかもわからないですけれども、監理団体のあり方というのは、いろいろな考え方があるかと思えます。一つは、局から監理団体に委託があつて、監理団体からさらに再委託があるというのは、形式上あまり好ましいことではなく、そうであれば、局から直接出していけば良かったと思えますので。それを事務局に伺いましたところ、監理団体からの再委託率というのはそれほど高くないということでしたから、それも含めて、情報をしっかり公開していただければいいのかなという気がしています。

もう一つは、少し大きな議論になるのですが、後ろの議論とも少し関連して、監理団体がさまざまなノウハウとか技術を蓄積されておられて、最初に局長からのお話がありましたように、水道法の改正がありますので、そういった中、局が北海道や九州の水道事業を取りに行くというのはなかなか難しいと思えますけれども、監理団体であれば十分にそういう事業をやっていくことができます。そういう中で、局と監理団体の連携を強化しつつ、さらに監理団体の自主事業が、今、1%になっていますけれども、国内外の事業を積極的に取りに行くことで、水道局としても企業価値が上がっていく。そうすると、都民の負担の軽減にも繋がっていきますので、そういう少し大きな視点も是非考えていただければと思っています。その中で、監理団体が同時にそうあ

るためには、非常に効率的な運営でないといけないわけでありますけれども、これについても、特に東京水道サービスは、外郭団体は通常 100%都が出資しているという例がある中で、51%の出資に留まっています、比較的民間のガバナンスも効きやすいような形で運営されておられるようですので、引き続き、そういう民間のガバナンスがより効くような状況を担保しながら、監理団体のさらなる活動、運営ができるような形に積極的に持っていただければと思っています。以上です。

(滝沢座長)

ありがとうございます。続きまして、川上委員からご発言いただきたいと思います。

(川上委員)

監理団体に対しては二つの視点が対立しているという理解をしています。一つは、今、お話があったように透明性とか競争性という観点から、水道局の側から監理団体に発注する場合についても、もう少し透明性、競争性を持たせた方がいいのではないかという議論。もう一つは、東京水道という言葉に象徴されるように、いわゆる水道局本体と、それから監理団体が一緒に連携して、東京都内の水道事業を進めていくべきだという議論があるかと思っています。どちらかというと、民間でできることは民間にということで、前者の意見が強く言われることが多いかと思うのですが、私自身は、どちらか言うと、むしろ后者の側、実際に局の側でそれぞれその後の計画を作るだけではなく、実際の事業がどのように進んでいくかというようなことが重要かと思います。検針業務等についても、必ずしも価格等の競争だけではなかなか任せきれないと、不安だというようなところもあることを考えると、ましてやこういった水道の工事やその他のものについても、もう少し透明性やそういったことも、もちろん重要であることは間違いないのですが、あえて一体で水道事業を進めていくためにはどうあるべきか、ということも一歩立ち止まって考えてみることも重要なのではないかと考えております。

(滝沢座長)

ありがとうございます。続きまして、大坪委員からご発言お願いいたします。

(大坪委員)

8 ページの図にもあるように、局と監理団体の業務分担については、民間にいきなり投げられない業務について、より効率的になるように進めてこられたものと認識しております。そういう点から、事例の②で配水小管附属設備調査というのがございますが、これに関しては、一部再委託していたものを民間に対する分割発注の試行というのが図になっているのですけれども、これまでは、監理団体が受けたものを再委託することで、局が細かい契約業務から解放されるという効果もあったものと認識しております。そうすると、若干、効率化が後退するということにもなりますし、水道局から直接民間へという契約要望もあるとはご説明を受けたのですけれども、今

後、コンセッションとかになると、局からの契約も減ると思われますので、そういった方向の流れにも逆行するかなと考えていますので、これに関しては、現状の委託のままで透明性を確保することができれば、その方がよろしいかなと考えます。以上です。

(滝沢座長)

それでは、沼尾委員からご発言いただきたいと思います。

(沼尾委員)

すみません、前回欠席しておりましたので、どういう議論があったのかを的確に把握できているかどうか自信がないのですけれども、東京都水道局の場合、監理団体があるというところが非常に自主的な運営というものをサポートするという意味で大変重要だと思っておりまして、今、民間委託ですとか、コンセッションなどの動きもあって、民営化と広域化の議論が国では進められている中で、監理団体というものを通じて、しっかりと技術ですとか、ノウハウというものを蓄積しつつ、これだけ人々の暮らしのライフラインに関わるものを自主的にマネジメントしていくという体制を作ってこられたというところは、私は、これはすごく大事にしたほうがいいのではないかと考えています。ただ、これまで他の委員の方もおっしゃられたとおり、運営の部分については、透明性とか、効率性というものが本当にきちんと確保されているのかということについては、明確な説明責任というものを果たしていくことが大事だと思います。実際に、今、例えば行政改革の流れでも、民営化で競争原理を入れて効率化を図るという議論もありますけれども、北欧のように行政内部が非常にノウハウを踏まえた上で、内部の効率化というものをどのように果たしていくかという取組をしているケースもありますので、是非、監理団体の透明性というものをきちんと確保していくような運営体制を確立していくということが大変重要なのではないかと考えているところです。先ほどの監理団体がさらに再委託をするということについては、議論はあるかと思うのですけれども、一方で民間の事業者との間で、ある意味オープンな関係を作って、説明ができるような体制を取っていけるのであれば、それは選択肢としてあり得るのではないかと、私自身は考えているところでございます。

(滝沢座長)

どうもありがとうございます。続きまして、早川委員からご発言いただきたいと思います。

(早川委員)

監理団体2社があることによる効果はあると思う一方で、よく知らない都民の皆さんから見ると、なぜこの2社があるのだろうか、この2社があることによって透明性が確保できない、不透明な印象を与えるということもあると思います。2社ともホームページから役員名簿を開くと、水道局から来られている常勤の方は前職の欄に記載があるが、他の取締役の前職は記載されていません。そのため、一体この方たちは何故取締役に選ばれどのような役割を果たしているかが分

かりません。水道局から来られている方も含め、なぜこの方が選ばれたのかとか、報酬はどのぐらい貰っているか、都民としては気になるところだと思いますので、まず、社外の方の前職をきちんと記載してほしい。報酬委員会、指名委員会があると、ガバナンスの透明性が確保できると思います。

(滝沢座長)

ありがとうございます。高橋委員、お願いします。

(高橋委員)

一つ大きな話として、まさに企業債の話であったり、料金の値上げの話であったりというのが中期的には眼前に控えているという状況の中で、いろいろな経緯があってできるものなので、一律にこうだと言い切るのはなかなか難しいと思います。ただ、確実に起こると思うのは、「この会社は効率的なのか」というのがその時に聞かれると。「料金を上げるのはいいのだけれども、無駄なお金を使っていませんか」という文脈で必ず聞かれる問いになるだろうとっております。それに対してきっちり答え切ることができないと、一番やりたいことがやれない足枷になってしまいます。いろいろな事情がありつつも、やはりこの会社に対して「筋肉質になってもらうための動機付けをしていますか」というところが、すごく大事になり、企業価値を上げてもらうということ自体が重要になってくると思っております。そうなった時に、仕事のほとんどを東京都から頂いています。しかも随意契約となると、大丈夫なのかと見られがちな絵面から入ります。そこに対して、一体どういうことをやっていますか、効率化をするためにやっていますか、ということをやったり議論しなくてははいけません。あるいは、それをちゃんと手当しなければいけないということは重要になってくるだろうと思っております。

これは随意契約の世界でやると、適正原価を探し求めて、原価計算みたいなことを異常に細かくやっていって、無駄なお金が原価に入っていないことを証明することで、非効率ではありません、ということをしよとすることが国の契約などでよく起こりますが、それをやるとものすごく手間がかかります。企業のあるべきコストなどは最終的には誰にもわからないので、原価計算をして、随意契約の金額が正しいということを証明しようというのは、相当難しい話になってしまいます。もう少し違った形でやっていく必要があるだろうなどは思っております。いろいろな方法があると思いますが、一定の数値目標をつくって、コストを落としていくことを求めるということは、あるのかもしれないと思っております。ご指摘があったとおりですけれども、「民間水準と比べてどういう報酬体系でやっていますか」ということに対しても、きちんと自分たちを見直していくという体制も必要だと思っております。

コストダウンというと、企業に対してひたすら費用を落としていくことだけを求めてしまうのですけれども、企業価値を向上させるためには、コストダウンに対して当然会社にも何らかのメリットがもたらされることが重要だと思っております。その辺りのバランスを考えながらやっておくということは、将来の企業債の発行や、料金の値上げのためにも重要なファクターになって

くるだろうと思っております。

ここはなかなか難しいところで、皆さんが東京都水道局というものをどう規定するかにかかってくるかと思うのですけれども、自分たちの管理しているエリアのインフラを守り、公衆衛生を守っていくのだという、非常に公的な側面の強い位置から考えるのか、持っているバリューというものをどれだけ生かしていくかという形で考えていくのかというところで、そこは水道局の自己規定の問題であり、どちらがいいということではありません。後者の形を取って、バリューを生かしていこうと考えるのであれば、10 ページに書いてあるような自主性の向上で、いろいろなことをやっていくということは非常に重要になってくるだろうなと思っておりますし、可能性としては、その能力を持ち得る状況にあると思っております。

ただ、最近の水道、特に東京都より外に出て行った時の問題点というところできくと、正直、検針とか徴収といったところでどうにかすれば済むなどという話では全くなく、地域の水道というのはもっと深い問題を抱えています。バリューのある自主的な事業を展開しようとするのであれば、そこまでソリューションを提供できるぐらいの力を持った監理団体として関わっていかないと、あまり大したことができない感じで地方から受け取られて終わってしまうということになります。日本の水道の問題はもっと深いところで起こりつつあるので、そこまで深掘りして、経営概念そのものを促していくところまで関わっていける能力を持たなければいけないので、そこまでやって、初めて、監理団体の自主的なバリューを生かしていくことができるようになると思っております。

ただ、当然、役割が増えればリスクが増えます。外に出て行ったあまりに監理団体そのものがおかしくなっていました。東京のことがあまりできない姿になってしまいました。非常に難しいところでありまして、外の案件を取っていくということをする時には、求められる役割は深い役割であり、おそらくリスクな役割ということが出てくると思っております。やる能力と価値はあると思っておりますけれども、やっていくのであれば、本分としての役割、東京の水道をきちんと維持していくところとのリスクの切り分けと管理ということをどうやるかというのが非常に高度な能力が求められると思います。そういう中長期的な見解というものを監理団体にどう求めていくのか、自己規定の問題ですので、別に東京がうまくいっていれば、あとはもう何でもいいのですという、閉じた空間の中で自分たちの役割を規定するというのも、インフラの担い手としては非常に重要だという考え方もあり得ると思うので、これは皆さんの戦略としてのジャッジの問題だと思っております。後者の形を取るのであれば、そういうことはかなり強く意識して、やるならやるで、しっかりと踏み込んで、しっかりとリスクを管理していくということを考えなければいけないと思っております。

(滝沢座長)

ありがとうございます。浅見委員、お願いします。

(浅見委員)

運営体制のことで、再委託とあるのですけれども、再委託をどのようにされていたのかというのが、資料を拝見していて気になりました。全体的には、危機管理に関して、監理団体との連携が非常に重要だと思いますので、その辺りの評価を是非お願いしたいと思っております。全般的には、他の委員の方がご指摘のように、やはり他の企業と比べて、ここと契約をされているということが透明で、かつ、外から見ても不自然でないようにということをお願いしたいと思っております。

(滝沢座長)

ありがとうございます。石田委員、お願いします。

(石田委員)

頂いた資料を拝見した時に、いくつかの方向性というか施策的なことが書いてある中で、これは両立するのか、どういうコンセプトでいくのかというようなところを考えました。自主性を向上していくという方向を重視していくという場合は、先ほど、他の委員からもあったとおり、困難な道だと思っております。それは、私もコンサルティング会社として、もしくは当社自身がそういう性格を若干帯びているのですけれども、ある大企業があって、そこのあるファンクションを担っていく会社、当社は、もしかしたらPUCと似ているかもしれないのですけれども、銀行グループのシステムをやっていると、すごくシステムが高度化する中で、それをしっかり守っていく。そこに高度なノウハウがあるから、それを他業界、他業種に展開できるのではないかという話があるのですけれども、それは同じようで、全く違う能力というところもあります。自分たちが主語としてどうするかを考えるということと、お客様のニーズも把握して、それに見合った、市場環境とかも踏まえて提供していくということは、技術は一緒だとしても、全く違う素養とセンスとリスクカットが必要です。それをやっていこうとすると、相当な経営体制、運営体制の転換が必要だろうということは素朴に思っております。なので、ジャッジの問題ということになってくるのかなと思っております。

もう一つの観点として、今、コンセッションをやっている中で、そういうインフラのサービスを従来からやってきた会社の参加をどう考えるかという話が非常に大きなテーマとしてあります。もし、東京水道サービス、PUCが支援をするというような立場を超えて、本格的に新しい水道ビジネスに参入していきますとなったら、少し変な言い方ですけれども、他の民間企業は付いていくしかありません。そういうところもあり、そういうポジションも重要だと思っております。そのように考えていくと、自主性を向上していくというのが、どんなポジションとどんなリスクレベルでやっていくのかというのは、いろいろなパターンがあり、実際に本格的に踏み込んでいくことはそんなに想定されていないとは思ってはいるのですけれども、どういうサービスモデルでやっていくのか、そのモデルと8ページで考えているような東京都との関係づくりというのもパラレルになっていたほうが、センスとか技術とは違ったレベルで必要なのかなと思っ

おります。分割発注の試行というところは、いろいろな意見があると思うのですが、メリットもある一方で、非常にデメリットも多いなとちょっと拝見していたところです。こういうところのモデルの作り方と、なんとなく今持っているものを生かして、他の事業に展開していくところのモデルの平行みたいなものを取られたほうがいいのかと思いました。全体的にこの会社が何を目指していくのかというところを、今の時点で一度再定義をして、事業の中身なり、経営の重要度なり、それに必要な人材とか経営体制とかを考えていく必要があるのかなと思いました。

原価計算を突き詰めていくということは、現実的には難しいと思っております、何らかのわかりやすい疑似競争をしていくことが現実的と思っております。東京都水道局のやっている業務が非常に広範囲になっていますので、あえてグループをいくつかつくって、グループの中のさまざまなKPIを比較評価して内部で競争を促していくとか、せつかく民間なので、内部で競争した結果として、成績のいいところと悪いところに多少の処遇の差を付けていくことによって、より自律的なインセンティブが働いていくというようなこともできると思っております。本格的に民間的な経営を取り込んでいくことが透明でそれがちゃんと機能していることを、役員とかがしっかりとガバナンスしていく価格が高い、安いみたいな話を突っ込んでいくというよりは、そういう方向に持っていかれたほうが、職員の方にとっても幸せなのかなというようなことを思いました。

(滝沢座長)

ありがとうございます。石飛座長代理、ご発言をお願いいたします。

(石飛座長代理)

8ページの分割発注の件についても、皆さんがおっしゃったこととほとんど同じなのですが、私も、以前、独立行政法人でこういうマネジメントをやっていた時に、中央省庁から契約を受けて、それをまた再委託をする時に、それが何で随意契約なのかということを審査する立場にいました。その時に、そこに再委託することが中央省庁から直接ではなく、そこから再委託することが最も効率的に、しかも効果的に仕事をするということがちゃんと説明できるか、そして、そこが唯一、最適だということが説明できるのであれば、それはそれでいいだろうということを審査する立場にいたのですけれども、同じことが言えると思っております。大筋はなるべく透明性確保ということなのですから、仕事をする上でこれが最適だということが説明できるのであれば、それを説明した上でやることについてまで否定することはないだろうと思いました。

9ページの自主事業と局の委託料がこうだというご指摘もありましたし、9ページの左側にも、監理団体の自主的な業務改善とかありました。監理団体としての位置付けと、それから自主的な業務をどうするか、そういうのも他の委員から多くありましたけれども、監理団体だけで留まっておくことが果たしていいのかどうなのかというのも、この監理団体の立場から考えて、安定的なところもあるし、逆にさまざまな制約もあるのではないかという意味で、社員の立場から考えたらどうなのかというのも、いろいろご意見があるのではないかと思っております。その上で、

自主的な事業を考えるという意味で、10 ページに包括的な委託の例というのが示されております。私も立場上、官民連携を推進していくということで、ずいぶん民間企業の方々、また、官民連携を受け入れたいという事業者の方々のご意見も伺ってまいりましたけれども、事業者側からすると、例えば検針だけをやるということではなく、自分たちの経営そのもの、将来どうあるべきか相談にのり、また、自分たちの右腕になってくれる企業を探したいという意向がますます強くなってきていると思っております。ここに書いてあるように、松山市の例、戸田市の例、これは企業の形態は違いますけれども、包括的に受けてくれるというのが、これからの事業者にとっては非常に魅力と感じるという意味では、TSSとPUCがますます連携をしていくということは非常に大事なことだろうと思っております。例えば、都内でも多摩地区のことを考えますと、田舎から、中核都市までであるという意味では、日本の縮図であり、この地域で将来、PUCとTSSが、今の監理団体の仕事から一歩進んで、包括的な委託を受けるといような体力を付けていくことは非常に重要なことであります。その意味で、監理団体がますます連携を強め、場合によっては、将来的には一つになったほうがいい面、リスクをよく取り除いてやっていくことも考えていくことは決して無駄ではないと考えております。まずは、都内でも、そういう市場があるということ、そして、それをさらに国内の困っている事業者にも手を差し伸べていくということになる、その自主性というのは、私は大いに期待していきたいと思っております。

(滝沢座長)

ありがとうございます。佐藤委員、お願いします。

(佐藤委員)

監理団体の再委託につきましては、監理団体にどのような機能、役割を求めるかということが検討の着眼点になると思います。特に、表面的には監理団体から再委託というところが、多分に非効率が内在している可能性が高いのではないかと気がかかります。しかしながら、もし、この監理団体が卸機能、たとえば商社機能のようなものを担っているのならば、その機能を今後どのように活用するかによって選ぶべき方向が見えてくると思います。ここで言う機能は、情報流通機能なり、教育機能なり、さまざまな機能提供としての役割であり、こうした機能が存在し得るのかどうか、あるいは、それを生かし得る立場であるかどうかについて、考えればいいのではないかと考えております。そうした機能の見直しについて整理をお願いしたいと思っております。

それから、9 ページ目の監理団体の経営については、現在の2 団体が効率性を自主的、自発的に促せるような仕組みが講じられているかどうかの方が、私は最も重要ではないかと考えております。そうした観点からは、例えば、取組の①にあるとおり、プロジェクト別の収支管理、ここをどの程度具体的、現実的にやるかは別といたしまして、各監理団体が自主的、自発的な効率性が進むという枠組み作り、そこでは何等かの指標設定ということもあり得るかもしれません。そうしたことも考えてはどうかと思っております。併せて、監理団体との問題で必ず付きまとうのが随意契約の問題になってこようかと思っております。この随意契約については、やはり、現在の環境

下においては安易に適用すべきではありません。そして、透明性、あるいは競争性を確保した点で契約を進めてほしいとは思っております。他方で、地方公営企業法の立法主旨の中にあるとおり、知事部局と違って、一般競争には馴染まないことがあるので、管理者の責任において随意契約によってどしどしと仕事を捌いていくということが、そもそもの法律制定の目的でありました。従って、この監理団体2社との関係において、現在もそのようなことが必要な状況にあるのかどうかといった点から考えていく必要があるかと思えます。

特に、この監理団体2団体との随意契約の問題に関わることなく、広く、今、随意契約というのは見直しが行われる時代になっております。そうした観点から、言えることは、公営企業水道という事業は一定の特殊性がある、ということを契約形態の中でしっかりと見極めていくということです。委託先のガバナンスの問題に尽きるのではないかと思います。10ページの資料で②のところを図として二つの団体に青いところで連携という図が出ております。この連携の最も強固な形態が、おそらく合併統合という企業結合という形式になると思います。ただ、ここではそれに至る前の業務提携なり、いろいろ緩やかなネットワークとしての提携等もあろうかと思えます。おそらく合併ということも案の一つでしょうし、あるいは連携という枠組みの中でそれぞれが個別に対応していくという案も、今後の方向としてはあろうと思えます。いずれにしても、ガバナンスをどのようにしていくかという問題です。合併すれば、それだけ事業の領域が広がるので、企業の発展の余地はありますけれども、規模が大きくなることによって、非効率性が内在する可能性も懸念されますので、この連携の問題についても、自主性、効率性の働く仕組み、場合によっては監理、監督を交えたような枠組み作りも含めて、今後の運営基盤を強化してほしいという意見を持っております。

(滝沢座長)

ありがとうございます。廣瀬委員、お願いします。

(廣瀬委員)

8ページに関しましては、他の委員の皆様からあったように、この取組自体はもちろん続けて頂きたいと思えます。ポイントはこの監理団体がどれだけ価値があるかで、受発注の構造上どうしても下請け、孫請け的な構造で、中抜きする形に見えてしまうので、局は局でしかできないことをやり、監理団体は監理団体でしかできないことをやり、そこにどんな付加価値があるのかということを中心に説明可能にするということが重要です。他の委員の皆様からもありましたけれども、行き過ぎたガバナンスとかコストマネジメントをすると、それ自体に余計な工数がかかってしまったり、必ずしも都民へのサービス向上に繋がらない議論になったりするので、必要最低限の説明責任をどう果たすかだと思います。

個人的には、説明責任を果たす、監理団体は付加価値があるという最大の証明は、他の自治体の業務を受託するのがよいのではないかと考えております。こちらは皆さんも言ったようにチャレンジもリスクもあると思っております。先ほど、石田委員からも例がありました、多くの企

業において、ITシステムの管理運用を担う子会社をつくっておりますが、以前その分析をしたことがございます。内製/外注比率と利益率に着目するとU字のカーブを描いており、親会社からの受託でほとんど回っているときは高利益だったのが、外注を始めると利益率は下がっていき、ただある段階から外注比率が上がってくると利益率が上がっていくという構造になっておりました。言い換えると、随意契約のような形で仕事を貰っていると比較的簡単に利益を出せていたところが、外注をし始めるとチャレンジもあって利益率が下がってしまいます。しかしながら、その先には、外に売れるITシステム、管理能力ゆえに受託をして利益を上げることができるようになる。これこそが自分たちの組織の能力・付加価値の高さの何よりの証明となるのではないのでしょうか。

特に市場の期待という意味でも、昨今のコンセッションの議論で他の自治体の中から、自分たちよりも高い管理・運用ノウハウのある団体に委ねていきたいという流れはあると思っております。国内の既存事業者は勿論のこと、海外の水道事業者も、その巨大なビジネスを狙って参入してきています。であれば、国内で最も能力・ノウハウを有していて期待されるのは、実は東京都水道局なのではないかと思っております。水道の管理・運営の技術・ノウハウとか、先般、議論のあった今後のICTの活用など、そういう水道事業に必要な能力を、今回討議している監理団体に蓄えていき、課題・困難を抱えるほかの自治体に外販・提供することで、非常に競争力のある主体なのであるということを証明できると、それが一番美しいシナリオだなと思っております。さらには、その活動により外貨を稼いで一部を都民に還元していくというようなことができれば、非常に素晴らしい取組になります。個人的な願望も含めてですけれども、是非、そういう議論・挑戦も前向きにご検討いただけるとよろしいのではないかと思っております。

(滝沢座長)

ありがとうございます。多くのご意見を頂戴しましたが、追加でご意見はございますか。有田委員、どうぞ。

(有田委員)

官民連携・広域連携の部分は、国がその方向性を示すと受け止めていたので、議論するまでもないと考えておりましたが、地方の水道局などは、人もいない、専門性を持った人を配置できない自治体が多くあると聞いたことがあります。そういう時に、天下りという意味ではなく、例えば定年されていて、技術力を持っている方を活用しながら、東京都の監理団体が、地方に事業を展開するイメージで私は受け止めていました。先ほど出ましたように、私も独立行政法人の評価をして採択をする時には、その理由をしっかりと確認をします。その理由が、例えば、地方の商工会議所が独立行政法人の全体像をきちんと把握しているのであれば、そこに毎年委託をしていても、効率が良いという回答があれば納得するわけです。そういうことで、透明性も必要かもしれないですけれども、今、地方は、ある意味、単なるボランティアということではなく、相当のコストの回収は考えるにしても、東京都の中でたくさん抱えている技術力を活かす場でもあるかな

と、考えています。

(滝沢座長)

他にはご意見はございますか。川上委員、お願いします。

(川上委員)

各監理団体についての自主性等については委員の皆様がおっしゃったとおりとっております。問題は、何人かの委員の方が言われていたかと思うのですが、随意契約による委託料が大半を占めているということです。随意契約自体は、過去の歴史的な経緯はあるかと思えますけれども、実際にはこれからの時代、随意契約では契約をしていくことが難しい。かといって、価格だけで入札というような形になると不安もあると思えますので、価格的な要素とそれ以外の要素も含めた総合評価の方式等の導入等も積極的に進めていただければと思っております。

(滝沢座長)

ご発言ありがとうございます。これについても、委員の皆様から非常にたくさんのご意見を頂戴しました。一つ重要な点は、昔に比べてTSS等も規模が大きくなってきて、業務に占める割合というか、担っている責任、規模というのが以前とは比べものにならないぐらいたくさん仕事を担っていることです。そういう意味では、既に東京都水道局の仕事の重要な一部を担う団体になっている現状を踏まえて、どうするかをこれから考えていかなければいけないと思えます。そういう意味では、東京都水道局としてやらなければいけない業務があるわけで、その一部が、今、TSSなり、PUCに委託しているわけですが、その他の選択肢はあるのか。現状をすぐに変えるのは難しいと思えますので、現状がこういう中で、やらなければいけない仕事は確実にあるわけですから、それをどういう形でそれぞれが担っていくのが一番良いのかということだろうと思えます。

そう考える中で、今、たくさんのご意見があったのですが、今後、考えなければならないものの一つは技術の継承だと思えます。民間に案件ごとに発注する方法は、やり方としてはあるかもしれませんが、東京都に発注する能力は残るかもしれませんが、個別の技術というのは残りにくいという問題があります。また、災害時のリスク管理をどうするかという視点もあろうかと思えます。経済的な経営の効率性はしっかりとチェックしなければいけないと思えます。もう一つ、非常事態を含めてのあり方という視点からも、マネジメントのあり方を考えていかなければいけないと思えますので、本日、たくさんのご意見がございましたが、一度事務局で整理していただき、次回以降、整理した結果をご報告いただければと思えます。

それでは、4番目の議題ですが、環境対策についてご覧いただきたいと思えます。資料については、11ページから14ページでございます。水道局は、東京都内の使用電力量の約1%を消費しております。大口の電気使用者ですが、このような背景で、これまでも積極的に環境対策に取り組んできています。しかし、今後、東京都は条例によって温室効果ガスの削減義務をさらに強

化することが見込まれております。このような状況を踏まえて、今後、水道局としても温室効果ガスの削減に取り組んでいかなければいけない現状がございます。これらの条件を踏まえて、各委員からご意見をいただきたいと思っております。それでは、ご欠席の委員からのご意見はございませんので、ご出席の委員から順次ご発言いただきたいと思っております。初めに、川上委員からご発言ください。

(川上委員)

今まではどちらかというと、水道局の経営の効率化という観点でずっと議論してきたかと思いますが、環境対策になりますと、今までの経営の効率化とは違った観点で、費用がかかってもやらなければならないものと理解をしております。本来、水道水源林でのCO₂の吸収量などを考慮されれば用は足りるのかと思っておりますが、条例上、そこは考慮しないということなので、技術の開発も含めて、それから、購入等も含めた対応をお願いすることになると思っております。

(滝沢座長)

ありがとうございます。続きまして、沼尾委員、ご発言ください。

(沼尾委員)

環境対策ということで、技術的なことについては、私はよくわかっていないところがあるのですが、是非、水道水源林の着実な保全については、引き続き力を入れてやっていただきたいと思っています。これまでも小菅村に対する助成もされていると思うのですが、そういった観点から対応を進めていただければと思っております。

(滝沢座長)

続きまして、石飛委員、ご発言ください。

(石飛座長代理)

今、12ページを見ておりますが、これまでの取組で、省エネと再生可能エネルギーと、あと、吸収減が四角の中に入っておりますが、省エネによるCO₂の削減効果というのは算出されておりますか。

(小平企画調整担当部長)

調べてご回答いたします。

(石飛座長代理)

わかりました。後日で構いません。後でも出てきますが、例えば14ページにも、今後、さらに25%、30%の削減をすると、想定される削減の費用が指数関数的に伸びていく。これは日本

全体から見ても、多分そうなるということは予想できますし、水道事業だけを取り出してやると、やはり、省エネ、再生可能エネルギーもこれまでも努力をされていると思いますので、これをさらに掘り下げる時の、いわゆる限界費用というのはもっと上がってくると思います。そうは言っても、これは守らなければいけないということなので、それはそれでやるのですけれども。先ほど、川上委員もおっしゃっていましたが、吸収減がカウントされないというのは、条例の仕組みとして決まっているのでしょうか。

(小平企画調整担当部長)

おっしゃるとおり、条例上、そういう括りになってございます。吸収の分についてはカウントされないという仕組みになっています。

(石飛座長代理)

ありがとうございました。そうすると、今、急に条例の枠を超えて議論しても仕方ないと思いますけれども、今後、さらに掘り下げて削減をすると、どの技術を導入することによって、どのぐらいの費用がかかるかということを経営しながらやるというのは当然のことと思います。排出権の取引というのは、最後の手段としてはありますが、言うまでもないことですが、結局、自分たちがやるよりも、他の部局、事業がやったほうが価格は安いので、それを買うということは、結局、水道料金の収入をそちらに回していくことになります。都全体の収入からするとそれでいいのかもしれませんが、水道事業という独立採算でやっている事業からすると好ましくないのです。その掘り下げをどうするのか。本当は吸収減も含めて考えるべきだとは思いますが、それができないとなると、そこは非常に難しい判断をし、説明をしていかなければならないところではないかと思えます。そこは、今、解決はできないのですけれども、今後、検討課題としては考えるべきではないかと思っております。以上、コメントでした。

(滝沢座長)

ありがとうございます。続きまして、廣瀬委員よりご発言いただきたいと思えます。

(廣瀬委員)

参考資料の7ページによると、CO₂の排出要因の約95%が電気、かつ、その中身の60%が送配水であるということです。送配水はポンプによる加圧で、ポンプは本編の12ページにあるようにインバーター化を進めてきたということです。他の委員の皆さんからもありましたが、第二期に関しては達成できそうですが、これ以上の排出削減となった時は構造上、ポンプをはじめとした水道設備をまだ使えるのにCO₂削減のために前倒しで更新していきましかということになります。これは、将来の需要減を見据えて設備更新を抑制するため、いかに既存設備を長く使っていくかという話もある中で、少しちぐはぐな議論になってしまうと思えます。水道設備の

更改ではないアプローチを考えると、求められる効果の規模感から電気自体を根本的にもっとCO₂の排出が少ないものに切り替えていくかということになり、自家で再生エネルギーによる発電設備を持つなど過大な投資になっていくと思います。

気にしているのは14ページで、削減義務率30%達成だと160億円/年とあるように、このままだと必要コストが指数関数的に増えていき、単純にそれが必要経費として水道料金を値上げにつながるということです。難しい議論だと思いつつ、CO₂の削減目標を達成するために、すごく無駄な設備更改・設備投資をしていくとか、過大な料金を頂いていかななくてはいけないというところはよろしくないと思います。ですので、水源林の効果を算定できるできないの議論は条例で難しいとはいえ、都民の皆さんに負担を強いるよりは、単純に計算の問題、配分の問題だと思うので、そこは粘り強くコミュニケーションを取っていかれるのがよいと思います。そこを解決せずに、キャップ&トレードをするのは、何のためにやっているかよくわからない話になってしまいます。

新しい技術は積極的に取り入れてCO₂削減に貢献することは極力推進して頂きつつも、数値目標達成のために意味のない投資、意味のないコストを使うということは、避けるように進めて頂ければと存じます。さきほどお話しした電気の調達自体は少し可能性もあるかなと思いますので、どこら辺ならば余地がありそうか、そこについては特に重点的に研究開発ないし市場調査をされるとよろしいのかなと思います。以上です。

(滝沢座長)

ありがとうございます。続きまして、石田委員、ご発言ください。

(石田委員)

都の環境対策のコストが上がっていくということ以上に、たぶん、投資先があまり無いというところが大きいと思っております。一方で、私も中身を詳細にわかっているわけではないのですが、東京都はグリーンボンドを発行されて、それは、そういうことに関心のある投資家を買われて、その利用先を見ると、やはり、一般部局、知事部局が圧倒的に多いです。下水道もありましたけれども、学校とか。私の想像するところでは、そういったところは、例えば投資したら電気代も下がるし、結果的としてCO₂が下がると言っても、当座の予算は増えるので、予算が難しいところがあるのかなと。たぶん、大口事業者という扱いで削減しなくてはいけないということだとは思いますが、水道局が努力するよりも、他でやったほうがより効率的、効果的という、何か罰金的なキャップ&トレードと捉えてしまうと、いろいろ難しいのですけれども。東京都が持っているさまざまな省エネ、再エネ活用技術をもっと総体的にCO₂削減が進んでいない、他の水道局なのか、他の東京都の部局なのかはわかりませんが、そういう方向に制度を提案していく、もしくは正しい仕組みを作っていくようなことができた方が前向きなのかなと思いました。

あと、最近のトレンドとして、アップルとかがRE100ということで、全部再エネで運営する

みたいなことをやっていращやるわけです。例えば、ああいうのを東京都がやろうとしたら実現できるのか。その場合にコストがどのぐらいかかるのか。そういうシミュレーションをいろいろやって可能性を考えていくしかないのかなと思っています。ただ、私もちょっと技術に詳しい者に聞いたら、あまり水道の技術の中で、これ以上、東京都が省エネしていくのはたぶん難しいということをお聞きしたので、何か違った仕組み、合理的な仕組みというのをいろいろ提案していく方向で進めていってはいかがでしょうか。14 ページ①の投資水準はあまり現実的ではないと思うので、他のところでCO₂を削減して、いろいろな取組をカウントしていく方向等を考えていった方が良く考えました。

(滝沢座長)

環境対策について、どなたか他にご発言ありますか。どうぞ。

(有田委員)

ここでは、CO₂削減が目標の物質なので仕方がないのですが、そもそも温室効果ガスはCO₂だけではありません。例えば、冷蔵庫やエアコンなどの冷媒、HFCという物質がありますけれども、それはCO₂の2,000倍の温室効果ガスとも言われております。そういうことが議論になるのかわからないのですけれども、グリーン冷媒の中にもHFC、いわゆる代替フロンが含まれているので、何か将来的に考えていくことがあれば、大きな温室効果ガス削減ということができるかなと思いました。この目標のCO₂削減とは違いますが、そういうところもあるのではないかと考えております。

(滝沢座長)

他の方はいかがでしょうか。よろしいでしょうか。それでは、環境対策についても多くのご意見をいただきました。コストもかかって難しい現状はあると思いますが、他分野も含めて、新技術を積極的に活用してCO₂削減が何とか水道局にとってもメリットになるような形を検討していただければと思います。例えば、電気代が下がるのは間違いないので、それ以外のメリットとうまく併せて、コストはかかるけれども、「ここは投資する価値があるよね」というところを、水道局の多くの活動の中から探していただいて、優先的に投資をしていただくことを合わせてご検討をいただければと思います。

それでは、本日、もう1題ございますけれども、予定の時間が来ておりますので、最後の企業価値の向上につきましては、事務局で個別にご意見を頂戴し、次回、また、この企業価値の向上については取り扱いたいと思います。それでは、本日、予定いたしました議事、一応全般的に終了しておりますが、何か全体を通じてご意見はございますか。最後の議題は次回に送るということにさせていただきたいと思います。それでは、議事を終了いたしましたので、今後、事務局に司会進行をお返ししたいと思います。

3. 閉会

(平賀主計課長)

滝沢座長、委員の皆様、長時間に渡りご議論いただきましてありがとうございました。最後の企業価値のところにつきましては、事務局から委員の皆様に個別にご意見の聴き取りをさせていただきまして、次回の会議で報告させていただきたいと考えてございます。また、次回の会議では、これまでご議論いただいたものを踏まえまして、施設整備の進め方、あるいは財政収支の見通しなどの点についてご議論いただくことを考えてございます。次回の日程につきましては、10月の開催を予定しておりますけれども、詳細については、事務局から改めてご連絡させていただきます。これもちまして、本日の会議を終了させていただきます。ありがとうございました。

以上