

第22回 東京都水道事業運営戦略検討会議資料

令和7年12月19日



東京都水道局

Bureau of Waterworks
Tokyo Metropolitan Government

第22回東京都水道事業運営戦略検討会議 議題

- 1 次期経営プランにおける財政計画
- 2 次期経営プランにおける目標管理
- 3 次期経営プランにおける経営方針等

1 次期経営プランにおける 財政計画

1 次期経営プランにおける財政計画

計数精査中

○ 給水収益

- ・給水収益は、2050東京戦略で示された都の人口推計に加え、都の東京都世帯数の予測等をもとに算出
- ・都の将来推計では令和12年度が人口のピークとなる一方、世帯数予測は17年度がピークとなるため、全体として給水収益は微増傾向で推移

(単位：億円)

区分	次期プラン			見通し							
	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	
給水収益 (税込)	3,221	3,237	3,244	3,251	3,262	3,275	3,276	3,279	3,282	3,288	

基本料金 (税抜)	1,240	1,255	1,269	1,279	1,289	1,297	1,304	1,309	1,312	1,314	
従量料金 (税抜)	1,753	1,753	1,745	1,742	1,741	1,745	1,739	1,738	1,737	1,740	

※基本料金・従量料金は、口座割引等の反映前の数値

(単位：千件)

給水件数	8,354	8,457	8,549	8,625	8,693	8,751	8,796	8,829	8,852	8,863	3
------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	---

1 次期経営プランにおける財政計画

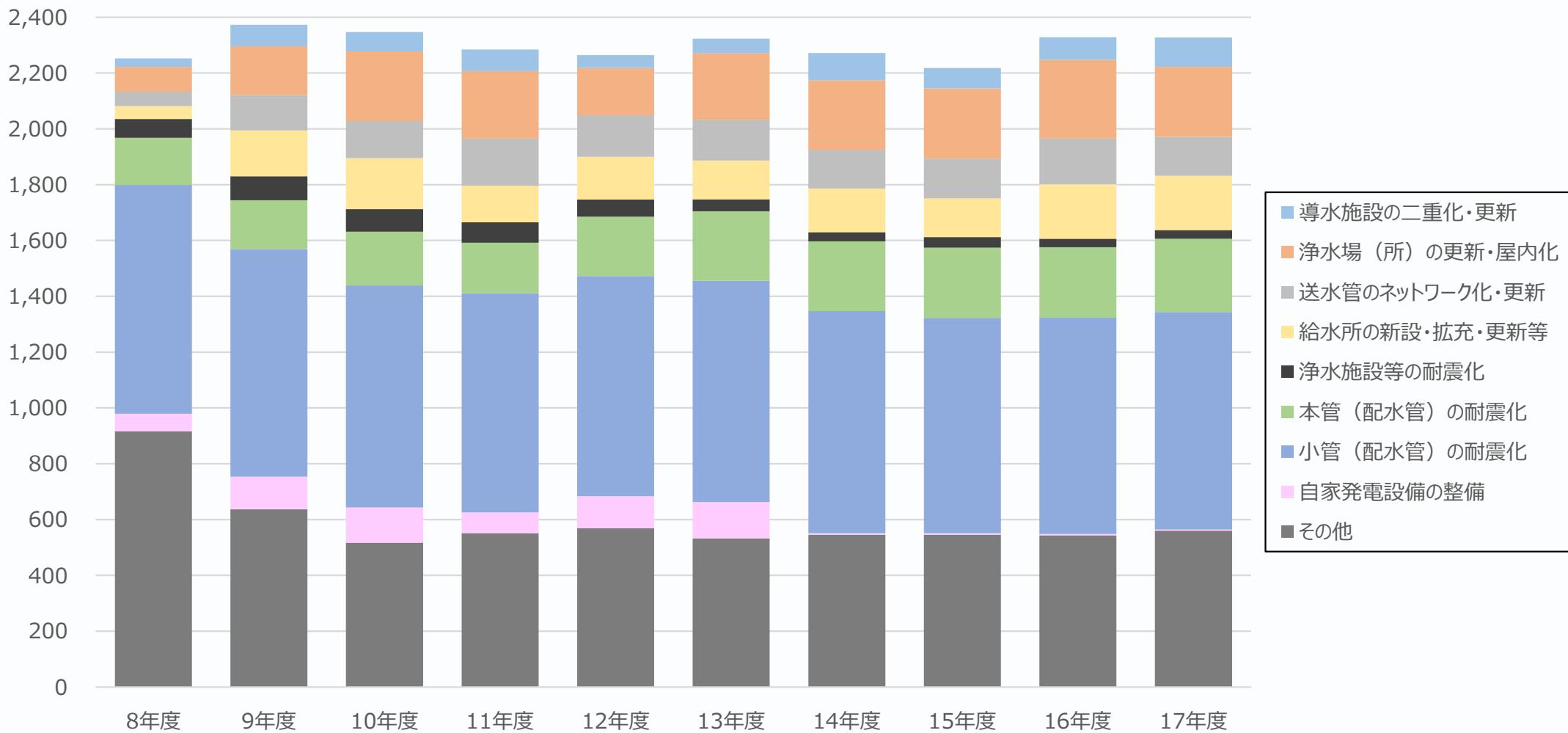
計数精査中

○ 施設整備費

- ・安定給水の継続のために必要な施設整備を計画的に行うための費用を計上

10年間の平均事業費：2,300億円

(単位：億円)



1 次期経営プランにおける財政計画

計数精査中

○ スマートメータ

- ・2030年代のスマートメータ全戸導入に向けた費用を推計

(単位：億円)

区分	次期プラン			見通し							
	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	
メータ等 購入費	68	56	112	210	215	230	199	204	226	214	
通信 関係費	27	34	43	17	26	35	44	53	59	59	

○ 動力費・薬品費

- ・維持管理に係る費用の中で一定の規模を占める動力費・薬品費を推計

(単位：億円)

区分	次期プラン				見通し							
	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度		
動力費	243	259	261	263	260	272	283	285	287	289		
薬品費	55	55	55	55	55	55	55	56	56	56		

※動力費には、常用自家発電設備の燃料費を含む

5

1 次期経営プランにおける財政計画

計数精査中

○ 経営努力

- ・徹底した経費縮減と収入確保により、3年間で100億円を見込む

事務事業の効率化 営業所や浄水場等の業務移転

既定経費の節減 施工時間や材料、工法見直しによる工事コストの縮減、システム再構築による運用コストの縮減等

資産の有効活用等 定期借地権制度の活用による貸付、未利用地の売却

(単位：億円)

区分	8年度	9年度	10年度	計
事務事業の効率化による 経費削減	4	8	12	24
既定経費の節減	13	21	31	65
資産の有効活用等による 収入確保	1	4	6	11
計	18	33	49	100

1 次期経営プランにおける財政計画

計数精査中

○ 企業債

- ・新規債は、起債対象事業費全体の70%を目途に積極的に活用
(施設整備の進捗等に応じ、個別の事業ごとに85%程度を上限に充当)
- ・借換も積極的に行うことで、償還を平準化
- ・利率は、近年の実績も踏まえ政府債2.5%、公募債1.5%で推計

(単位：億円)

区分	次期プラン			見通し	
	8年度	9年度	10年度	11～17年度 (合計)	11～17年度 (平均)
企業債発行額	756	883	755	6,051	864
うち新規債	669	694	699	5,437	777
うち借換債	88	190	57	615	88
企業債償還金	220	390	157	1,778	254
企業債残高	4,098	4,591	5,189	9,461*	9,461*
【参考】支払利息	50	53	69	878	125

*企業債残高は令和17年度末の値

1 次期経営プランにおける財政計画

計数精査中

○ 大規模浄水場更新積立金

- ・大規模浄水場の更新に向け、代替浄水場を整備するための財源として、これまで「大規模浄水場更新積立金」を積み立て、資金を確保
- ・境浄水場再構築や上流部浄水場（仮称）の整備の本格化に合わせ、積み立ててきた積立金を積極的に活用
- ・令和8年度からの10年間で、約620億円を取り崩す見込み

(単位：億円)

区分	次期プラン			見通し 11～17年度 (合計)
	8年度	9年度	10年度	
積立金取崩額	30	30	30	530
積立金残高	676	646	616	86*

*積立金残高は令和17年度末の値

1 次期経営プランにおける財政計画

計数精査中

○ 財政収支①

- ・計画期間3年間の累積資金収支は均衡し、現行の料金水準を維持した安定的な財政運営が可能と見込み。令和11年度以降も累積資金収支は、徐々に改善

(単位：億円)

区分	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	
収入	給水収益	3,221	3,237	3,244	3,251	3,262	3,275	3,276	3,280	3,282	3,288
	営業外収益	196	179	206	201	205	210	210	216	214	218
	企業債	756	883	755	817	851	862	814	831	933	943
	その他収入	1,527	1,547	1,484	1,524	1,535	1,551	1,555	1,563	1,581	1,627
計		5,700	5,846	5,689	5,794	5,852	5,898	5,855	5,890	6,010	6,076
支出	営業費用	3,765	3,793	3,763	3,729	3,745	3,803	3,791	3,822	3,877	3,902
	営業外費用	137	118	117	118	118	118	118	118	118	118
	建設改良費	1,524	1,565	1,605	1,700	1,726	1,735	1,651	1,619	1,614	1,638
	企業債償還金	270	443	225	243	296	315	340	385	539	539
計		5,696	5,919	5,711	5,789	5,885	5,971	5,898	5,944	6,149	6,198
収支過不足額		4	△73	△22	5	△32	△73	△44	△53	△138	△122
実質資金収支		34	△42	8	45	8	7	36	37	△38	△22
累積収支過不足額		△206	△248	△240	△195	△188	△181	△145	△108	△146	△168

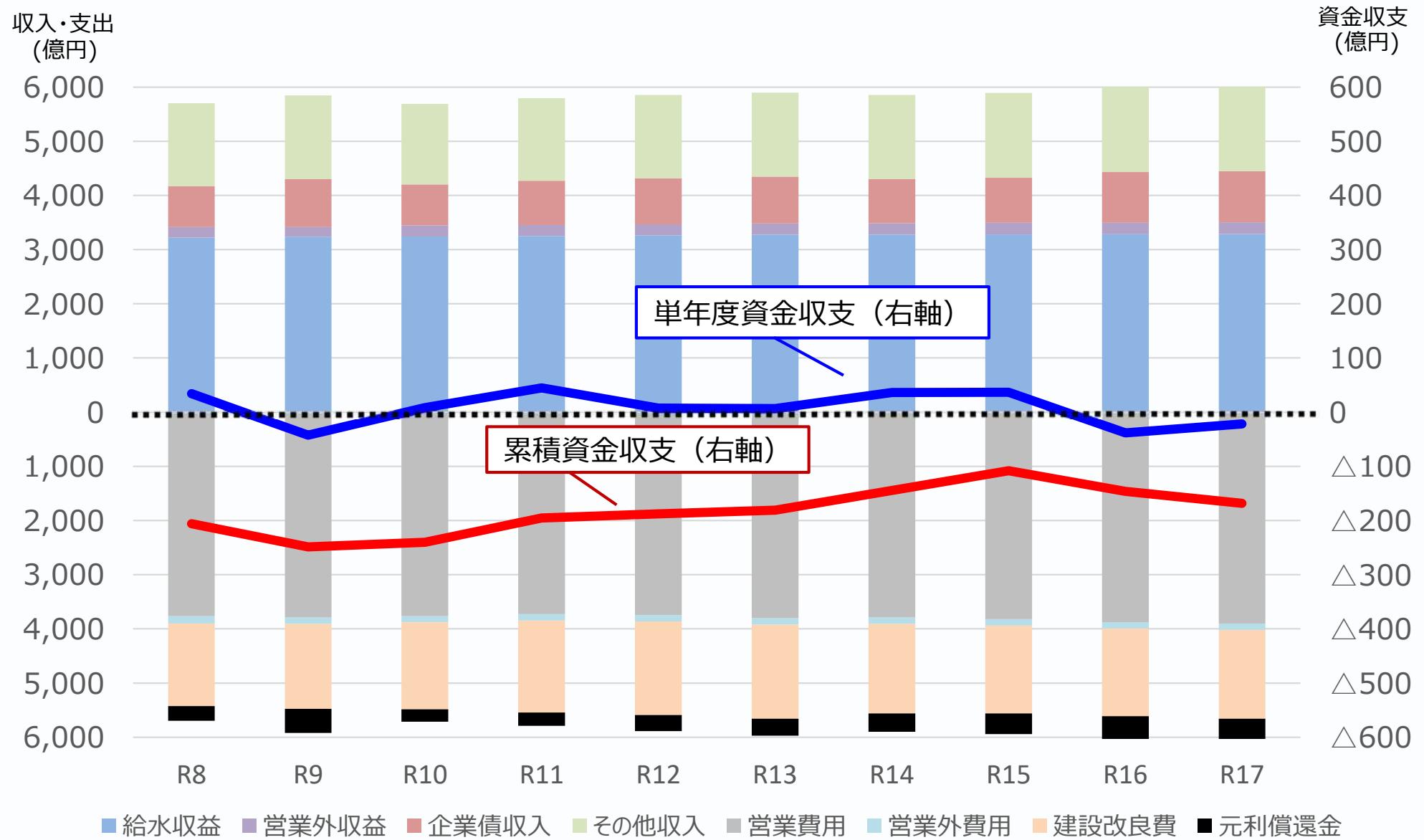
令和7年度末累積収支過不足額（見込）：△240億円

※表示単位未満四捨五入のため、合計等に一致しないことがある。9

1 次期経営プランにおける財政計画

計数精査中

○ 財政収支②



2 次期経営プランにおける 目標管理

2 次期経営プランにおける目標管理

○ 経営指標による目標管理

- ・現行の「東京水道経営プラン2021」と同じ経営指標を選定

経営指標	目標数値	経営指標の考え方	選定理由
①経常収支比率	100%以上	<ul style="list-style-type: none">・財政構造の弾力性を表す指標・単年度収支が黒字となる目標数値を設定	
②流動比率	100%以上	<ul style="list-style-type: none">・短期債務に対する支払能力を表す指標・安全な支払能力を示す目標数値を設定	情報公開や説明責任の観点から、対外的に分かりやすく、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
③自己資本構成比率	75%以上	<ul style="list-style-type: none">・総資本に対する自己資本の割合を表す指標・他の水道事業体の平均値などを参考に、目標数値を設定（令和5年度決算値による都及び指定都市の平均は、約74.99%）	
④給水収益に対する企業債元利償還金の割合	20%以下	<ul style="list-style-type: none">・給水収益に対する企業債の規模を表す指標・「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目標数値を設定	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ところから、企業債に関する経営指標を活用
⑤給水収益に対する企業債残高の割合	300%以下		
⑥料金回収率	100%以上	<ul style="list-style-type: none">・給水に係る費用がどの程度給水収益で賄っているかを表す指標・資金不足が生じていない状態である目標数値を設定	水道施設の更新等に要する資産維持費相当額を確実に確保する必要があるため、各年度の資金収支の状況を把握

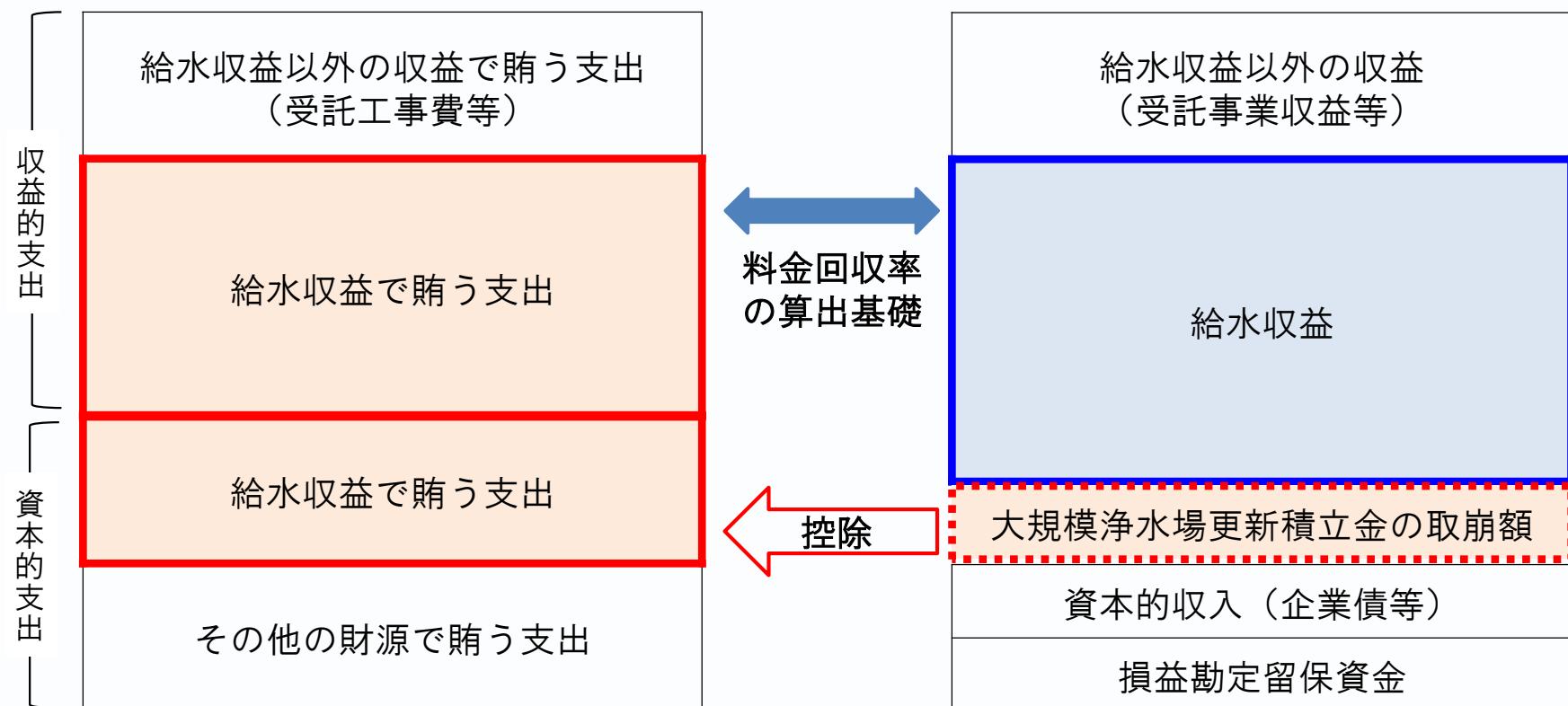
2 次期経営プランにおける目標管理

○ 料金回収率の考え方

- ・水道局では、資金収支の状況を明らかにするため、独自の算出方法で「給水原価」と「販売単価」を算出し、これらに基づき「料金回収率」を算出（計算式：販売単価÷給水原価×100）

⇒従来、大規模浄水場更新積立金の取崩額を給水原価から控除していなかったが、今後の積立金の積極的な活用を踏まえ、給水原価から控除することで、より経営実態を的確に把握することが可能

<料金回収率の算出方法>



$$\text{給水原価} = \boxed{\text{ }} \div \text{料金対象水量}$$

$$\text{販売単価} = \boxed{\text{ }} \div \text{料金対象水量}$$

2 次期経営プランにおける目標管理

計数精査中

○ 経営指標による目標管理（計画期間中の見込み）

(単位：%)

区分	計算式	目標	8年度	9年度	10年度	12年度	17年度
①経常収支比率	{(営業収益+営業外収益) ÷ (営業費用+営業外費用)} ×100	100%以上	100.7	100.9	100.3	101.1	97.4
②流動比率	(流動資産÷流動負債) ×100	100%以上		110%~130%程度			
③自己資本構成比率	① {(自己資本金+剰余金) ÷ 負債+資本合計} ×100 ② {(資本金+剰余金+評価差額等+繰延収益) ÷ 負債+資本合計} ×100	75%以上			80%程度		
④給水収益に対する企業債元利償還金の割合	{(支払利息+元金償還金) ÷ 料金収入} ×100	20%以下	6.2	8.6	5.7	8.1	12.9
⑤給水収益に対する企業債残高の割合	(年度末企業債未償還残高÷料金収入) ×100	300%以下	140.0	156.0	176.0	219.1	316.6
⑥料金回収率	(販売単価÷給水原価) ×100 ※カッコ内は積立金取崩額の控除前	100%以上	101.1 (100.1)	98.7 (97.8)	100.3 (99.3)	100.2 (99.0)	99.3 (96.4)

2 次期経営プランにおける目標管理

計数精査中

○ 施設整備マスター プランにおける新たな指標

施設整備指標	R6実績	R17目標	指標の考え方	設定理由
①取水施設耐震化率	75%	12年度 100%	耐震化された取水施設の割合を示しており、地震時においても河川等から取水できる状況を表す	・能登半島地震の教訓を踏まえ、取水施設が被害を受けると広範囲に影響を及ぼすそれを再認識 ・耐震化の取組の成果を都民へわかりやすく示すため新規追加
②浄水施設の主要構造物耐震化率	58%	84%	浄水施設のうち、主要構造物である沈殿池とろ過池が耐震化された割合を示しており、地震時に比較的軽微な修繕により、浄水処理機能が早期に確保できる状況を表す	・ろ過池の耐震化は概ね完了しており、沈殿池の耐震化も計画的に推進するため、取組を追加 ・耐震化の取組の成果を都民へわかりやすく示すため新規追加
③地域配水の骨格管路の耐震継手率	55%	76%	地域配水の骨格管路の総延長に占める耐震継手を有する管路の割合を示しており、地震時の早期復旧に資する管路が抜け出さない状況を表す	・能登半島地震の教訓を踏まえ、地域配水の骨格管路を重点的な耐震継手化の取組に追加 ・耐震化の取組の進捗状況を都民へわかりやすく示すため新規追加
④河川横断管路対策率 【変更】	16%	45%	浸水想定区域内においてバックアップ機能が確保されていない河川横断管路のうち、地中化を実施した、もしくは隣接区域からの連絡管整備等によりバックアップ機能を確保した管路の割合を示しており、河川横断管路のみで給水されている地域の断水リスクの低減状況を表す	・河川横断管路のみで給水している地域の断水リスクを早期に低減するため、隣接区域からの連絡管整備など地中化以外の対策を追加 ・河川横断管路の対策の成果を都民へわかりやすく示すため、現行の指標を変更
⑤施設整備・維持管理に関する新技術の検証・導入率	—	11年度 100%	施設整備やその後の維持管理に資する新技術の導入可否の検証や導入に向けた整備の進捗状況を表す	・持続可能な水道システムの構築に向け、新技術を積極的に活用していく観点から11の検証等を実施 ・取組の成果を都民へわかりやすく示すため、新規追加

※事業完了等により、「長期不使用給水管対応率」、「重要施設への供給ルートの耐震継手率」、「ICT技術を活用した研修の受講人数」、「AIによる運転管理サポート機能開発の進捗率」は削除

2 次期経営プランにおける目標管理

計数精査中

○ 施設整備の目標管理【重点項目】

施設整備マスタートップラン指標のうち、8項目を経営プランにおける重点的な目標として選定

施設整備指標	R6実績	R17目標	指標の考え方	選定理由
①送水管ネットワークの整備率	85%	91%	事故時等における浄水場や給水所のバックアップ状況を示しており、水運用の柔軟性を表す	・安定供給が向上していく状況を示す観点から選定 ・事故時等において給水の要となる配水池と個々の施設をバックアップする管路ネットワークの整備状況を示すことで安定供給の取組を発信
②安定給水確保率	87%	91%	配水池容量の確保状況を示しており、水使用の時間変動や事故などの非常時の対応能力を表す	
③浄水施設耐震化率	14%	76%	耐震化された浄水施設の割合を示しており、地震時に浄水場が稼働できる状況を表す	・地震被害や老朽化といったリスクに対する備えを示す観点から選定 ・水道施設や管路の耐震化、漏水発生の恐れがある管路の更新状況を示すことで自然災害対策の取組を発信
④管路の耐震継手率	52%	66%	管路総延長に占める耐震継手を有する管路の割合を示しており、地震時に管路が漏水しない状況を表す	
⑤取替困難管解消率	75%	8年度 100%	埋設物が輻輳する箇所等に残存し、衝撃に弱く老朽化して漏水発生の恐れがある管路の解消状況を表す	
⑥取替優先地域解消率	92%	10年度 100%	都の被害想定で震災時の断水率が高い地域の解消状況を表す	
⑦地域配水の骨格管路の耐震継手率【新規】	55%	76%	地域配水の骨格管路の総延長に占める耐震継手を有する管路の割合を示しており、地震時の早期復旧に資する管路が抜け出さない状況を表す	
⑧施設整備・維持管理に関する新技術の検証・導入率【新規】	—	11年度 100%	施設整備やその後の維持管理に資する新技術の導入可否の検証や導入に向けた整備の進捗状況を表す	・持続可能な水道システムの構築に向け、新技術を積極的に活用していく観点から選定 ・検証・導入状況を示すことで、水道システムへ導入するデジタル技術の取組を発信

2 次期経営プランにおける目標管理

計数精査中

○ 施設整備の目標管理【重点項目】

(単位：%)

区分	計算式	8年度	9年度	10年度	12年度	17年度	現行計画 12年度
①送水管ネットワークの整備率	(整備された送水管延長 ÷ネットワーク化に資する送水管延長)×100	85	86	87	88	91	93
②安定給水確保率	(配水区域を持つ浄水場・給水所の配水池容量 ÷計画一日最大配水量の12時間分)×100	88	88	88	89	91	89
③浄水施設耐震化率	(耐震化された浄水施設能力 ÷耐震化対象の浄水場の施設能力)×100	24	33	33	52	76	69
④管路の耐震継手率	(耐震継手化された配水管延長 ÷配水管の総延長)×100	55	56	58	60	66	61
⑤取替困難管解消率	(取替困難管解消延長÷取替困難管延長) ×100	100	—	—	—	—	—
⑥取替優先地域解消率	(断水率※1が50%以下となる細分化した区域※2 ÷都内の細分化した全区域)×100	96	98	100	—	—	—
⑦地域配水の骨格管路の 耐震継手率【新規】	(耐震継手化された地域配水の骨格管路の延長 ÷地域配水の骨格管路の総延長)×100	58	59	61	65	76	—
⑧施設整備・維持管理に関する 新技術の検証・導入率【新規】	(導入可否の検証が完了または導入した新技術 の取組数÷マスターplanに位置付けた新技術 の取組数)×100	45	73	91	11年度 100	—	—

※1 都の被害想定にて示された4種類の想定地震のうち、当該区域で最大となる地震が発生した際に断水が想定される給水人口の割合

※2 給水区域全体を250m四方に細分化

3 次期経営プランにおける 経営方針等

3 次期経営プランにおける経営方針等

○ 水道局が目指す方向性

<水道事業を取り巻く状況>

- ・能登半島地震など自然災害の頻発や八潮市における道路陥没事故等の発生
⇒非常時にも給水を確保する取組や施設の計画的な更新の重要性を再認識
- ・環境意識の高まり、生産年齢人口の減少、デジタル化の進展、お客さまニーズの多様化 など
⇒社会・技術の変化に、柔軟かつスピード感をもって対応することが不可欠
- ・インフラの老朽化への関心が高まる中、事業の持続性に対する懸念
⇒お客さまの理解と信頼を得た事業運営が重要

<水道局が目指す方向性>

- ・引き続き、安定給水のため計画的に施設整備を推進するとともに、ハード・ソフト両面で災害対策を強化
- ・より一層、環境へ配慮した事業運営と、DXの推進や新技術の積極的な活用による事業の効率化・高度化
- ・お客さまとの双方向コミュニケーションを通じて、水道は「あって当たり前」から「地域における共有財産」へ意識を醸成

3 次期経営プランにおける経営方針等

○ 経営方針(案)

安全でおいしい高品質な水の安定供給により、将来にわたり、
都民生活と首都東京の都市活動を支えていきます。

○ この実現に向け、次の3つに取り組んでいきます。

- 施設整備や徹底した水質管理等に取り組むとともに、
施設の耐震化や災害発生時の対応力向上など、水道の強靭化を進めます。
- お客さまとの双方向コミュニケーションの充実により信頼関係を深め、
「地域の共有財産」である水道を将来に引き継いでいきます。
- グループ経営の推進や人材の育成、不斷の経営努力に取り組むとともに、
環境施策の一層の推進やDXによる業務の効率化など、将来を見据えて水道事業を進化させていきます。

3 次期経営プランにおける経営方針等

○ 施策体系（案） 施策の柱

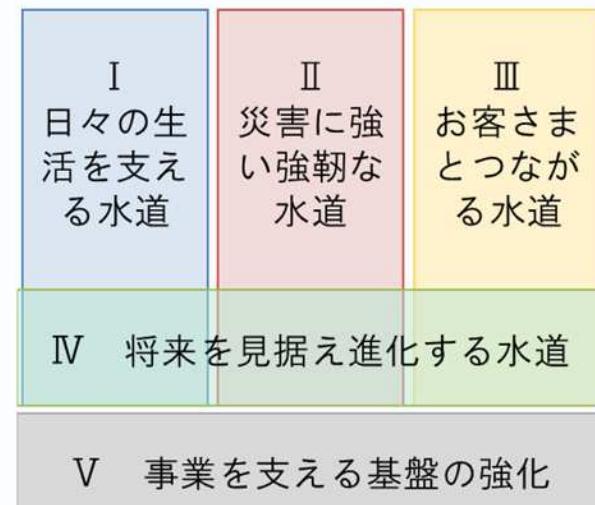
経営方針を具体化するため、以下の考え方に基づき、施策を5つの柱に整理

<考え方>

- ・平常時の安定給水は大前提としつつも、**災害に係る取組を明確にするため**柱として強調
- ・これまでの「信頼」より一歩進んだ**「つながり」**をキーワードにして、**「地域の共有財産」**という意識を醸成
- ・時代の変化に即応し、水道界をリードする事業体としての意識を持ち、**常に事業を進化させていく姿勢**を表現
- ・これらの実現に当たっては、**それを支える人や財政基盤が不可欠**

<5つの柱>

- I 日々の生活を支える水道
- II 災害に強い強靭な水道
- III お客さまとつながる水道
- IV 将来を見据え進化する水道
- V 事業を支える基盤の強化



3 次期経営プランにおける経営方針等

○ 施策体系（案）と具体的な取組例

柱	区分	具体的取組（例）
I 日々の生活を支える水道	第1 水源の確保と水質対策	<ul style="list-style-type: none">・水道水源林の適正管理・保全、PRと多様な主体との連携・適切な水質管理、水質情報の発信強化
	第2 安定給水のための施設整備	<ul style="list-style-type: none">・大規模浄水場の更新、給水所の新設・拡充・更新・導水施設の二重化・更新、送水管のネットワーク化・更新・多摩地区水道の強靭化
II 災害に強い強靭な水道	第3 災害に備えた施設整備	<ul style="list-style-type: none">・浄水施設の耐震化、配水管の耐震継手化・河川横断管の地中化・バックアップルート確保・自家発電設備の新設・増強
	第4 災害発生時の対応力強化	<ul style="list-style-type: none">・訓練等による対応力向上、受援体制の強化・応急給水に関する認知度の向上、区市町との連携強化・復旧作業の効率化・迅速化
III お客さまとともに歩む水道	第5 お客さまとともに歩む水道	<ul style="list-style-type: none">・水道サポーター制度の拡充、多様な広報施策の展開
	第6 お客さまサービスの向上	<ul style="list-style-type: none">・デジタル窓口の整備推進、東京都水道局アプリの機能拡充
IV 将来を見据え進化する水道	第7 環境に配慮した事業運営	<ul style="list-style-type: none">・再生可能エネルギーの導入拡大、水素の活用
	第8 スマート水道の実現	<ul style="list-style-type: none">・業務の効率化に向けたDX推進、スマートメータの導入拡大・新たな実験施設の整備
V 事業を支える基盤の強化	第9 グループ経営の推進	<ul style="list-style-type: none">・グループ経営の推進
	第10 強固な人材基盤	<ul style="list-style-type: none">・東京水道グループの人材育成、水道工事事業者の環境改善
	第11 健全な財政基盤	<ul style="list-style-type: none">・不断の経営努力、水道の財政に係る情報発信、目標管理の徹底