

第2 今後の運営方針

1 持続可能な東京水道の実現に向けて

東京水道長期戦略構想2020

(1) 東京水道を取り巻く状況

都の水道事業は、明治31(1898)年に近代水道として通水を開始し、都民生活と首都東京の都市活動を支える基幹ライフラインとして、安定給水のために必要な施設整備を着実に推進しながら、継続的に経営努力を行い、健全な経営基盤を確立し、使命を果たしてきた。さらに、全国に先駆けて市町営水道の一元化を進め、今日では、給水人口約1,350万人(2018年度時点)という日本最大の水道事業者として、広域水道としての一体性と責任を確保しつつ、効率的な事業運営に努めている。

一方で、都の人口推計では、令和7(2025)年をピークに都の人口も減少に転じ、令和42(2060)年にはピーク時から約16%減少するとされている。人口減少は、水道料金の収入の減少に直結し、施設整備など、水道事業に不可欠な経費の不足につながる。

こうした人口減少に加え、環境危機やテクノロジーの急激な進展、水道法の改正を契機とした広域連携や官民連携の取組が全国の水道事業体で進むことが見込まれるなど、東京水道をめぐる状況は、今後、激変し、かつて経験したことのない局面を迎えることになる。

(2) 策定の目的

東京水道が将来とも持続可能な事業運営を行っていくためには、このような状況変化に柔軟に対応できる新しい発想をもって、今後一斉に更新時期を迎える大規模浄水場の整備や管路の維持管理、お客さまサービスの更なる向上、それに水道事業を支える人材の確保・育成など、事業の根幹に関わる課題解決のための対策を着実に進めていかなければならない。

当局では、これまで3年から5年ごとに経営プラン(中期経営計画)を策定し事業を実施してきた。しかし、東京水道の置かれたこうした立場を考えれば、今後は、単に5年ごとの視点ではなく、さらに先を見据

えた長期の経営方針を立て、目指すべき目標を明らかにした上で事業を戦略的に進めていく必要がある。

そこで、当局では、令和2(2020)年度が「東京水道経営プラン2016」の終了年度であることから、次回の中期経営計画からの「羅針盤」として、外部の有識者で構成する「東京都水道事業運営戦略検討会議」での議論や、都の『「未来の東京」戦略ビジョン』の内容を踏まえ、今後の状況変化を予測、分析しつつ、おおむね2040年代を見据えた将来構想である「持続可能な東京水道の実現に向けて 東京水道長期戦略構想2020」を策定することとした。

(3) 長期構想の位置づけと期間

長期構想は、東京水道が目指すべき将来の姿と、その実現に向けた取組の方向性を示す基本構想で、今後の事業運営全般についての基本的な方針となるものである。

改正水道法の施行規則では、水道事業者は、10年以上を基準とした収支の見通しを作成し、その公表に努めるとともに、収支見通しは、3年から5年ごとに見直すよう努めることが規定された。

そこで、長期構想の期間は、都の人口推計に合わせ、令和42(2060)年までの水道需要、施設整備、業務運営体制及び財政収支を推計するとともに、2040年代を視野に、おおむね20年間の事業運営について示している。

(4) 事業運営の考え方

都の水道事業が独立採算制の下、都の広域水道としての一体性と責任を確保しつつ、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ある。

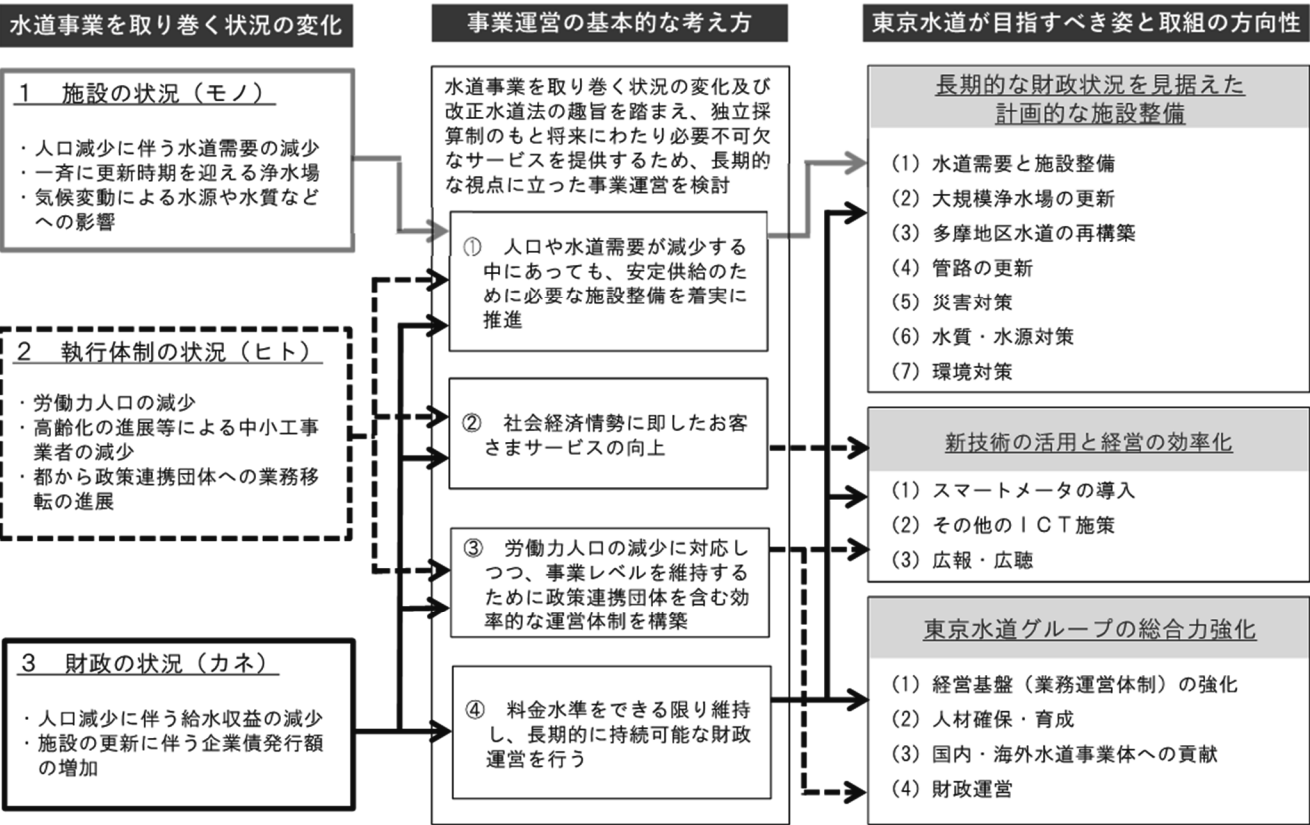
そのため、引き続き、当局と政策連携団体が水道事業の基幹的業務を担うグループ経営を推進していくこととし、持続可能な水道事業の実現に向けた第一歩として、東京水道サービス株式会社と株式会社PUCを統合し、東京水道株式会社として業務を開始することで、東京水道の経営基盤の強化を図った。

(5) 目指すべき姿と取組の方向性

長期構想では、都の水道事業を取り巻く状況が、モノ（施設）、ヒト（執行体制）、カネ（財政）の面で大きく変化していくことから、3つの目指すべき姿と14の取組の方向性に整理した。

具体的には、人口減少に伴い水道需要や料金収入の減少する中であっても、安定供給のために必要な施設整備は着実に推進すること、また、労働力人口の減少を踏まえ、政策連携団体を含む効率的な運営体制を構築するとともに、社会経済情勢に即したお客さまサービスの向上と業務の効率化を推進すること、さらに、不断の経営努力や企業債の発行余力の活用を進め、料金水準をできる限り維持し、持続可能な財政運営を推進していくこととした。

図 1－6 事業運営の基本的な考え方



2 東京水道施設整備マスタープラン

都の水道事業は、人口減少、集中的に整備してきた浄水場の更新、地震や火山噴火等の自然災害、気候変動の影響など、課題やリスクを抱えており、柔軟かつ適切な対応が求められている。

令和3年3月に策定した「東京水道施設整備マスタープラン」（以下「マスタープラン」という。）は、こうした課題やリスクに対し、将来にわたり安全で高品質な水を安定的に供給する強靱かつ持続可能な水道システムを構築するため、「東京水道長期戦略構想 2020」の考え方などを踏まえ、施設整備の基本計画として、具体的な取組と10年後の整備目標を定めた計画である。策定から5年が経過し、その間に都の水道事業を取り巻く環境変化や新たな課題が生じたため、施設整備の考え方や取組を改めて検証し、令和8年3月に内容の一部を改定した。改定に際しては、外部有識者で構成する東京都水道事業運営戦略検討会議（施設整備に関する専門部会を含む。）などで議論を行い、その結果を反映している。

なお、マスタープランの対象範囲は、水源施設から給水装置（貯水槽水道を含む。）までとし、「東京都水道局震災対策事業計画」も兼ねている。

計画期間は令和8年度から令和17年度までの10年間とし、事業規模は、毎年度約2,300億円を見込んでいる。

（1）施設整備の考え方

令和8年3月に改定したマスタープランでは、施設整備の考え方として、7つの基本事項を整理している。

ア 基本事項

（ア）水道需要の見通し

現在の水道需要の見通しは令和3年3月に策定したマスタープランで示したものであり、計画一日最大配水量は、ピークとなる令和7年度におおむね530万 m^3 、20年後の令和22年度におおむね515万 m^3 となる可能性があるから見通している。

（イ）確保すべき施設能力

水道需要に加えて、補修等による能力低下量や災害等で浄水場が停止するような重大リスクが発生した場合の能力低下量を考慮し、確保すべき施設能力を日量約670万 m^3 としている。

（ウ）予防保全型管理による施設の長寿命化

コンクリート構造物の予防保全型管理に取り組み、施設の長寿命化や更新の平準化を図る。

また、浄水場や給水所等を長期にわたって供用していくために、コンクリート構造物の耐久性の分析結果に基づき、定期的な点検や補修等、適切な維持管理を実施することで長寿命化を図る。一方で、コンクリート構造物以外の仕切弁などの付属設備は、機能に支障が生じるおそれのある箇所を補修、更新していく。

（エ）施設の更新

浄水場は、予防保全型管理による施設の長寿命化や更新の平準化を図り、約90年間で計画的な更新を行う。また、更新に伴い低下する施設能力相当の代替浄水場を整備した上で浄水場の更新に着手する。さらに、水道需要の動向等を考慮し、更新に合わせて施設能力を適正な規模としていく。

また、大規模浄水場では、最大浄水場の停止による影響を軽減させるため、施設能力の均等化を図る。

給水所は、予防保全型管理による施設の長寿命化に取り組み、適切な更新期間を設定するとともに、更新に伴い低下する給水所の配水池容量を送水管ネットワークなどの活用により確保することで、計画的に更新していく。今後、新設や更新等を実施する給水所は、施設の安全性を確保した上で可能な限り地域に開放するなど、親しまれる水道施設として整備する。

導水施設は、二重化等によりバックアップ機能の確保を推進していくとともに、バックアップ機能確保した導水施設は、定期的な健全度調査や点検による状態監視を実施し、長期にわたり供用するとともに、適切な時期に更新する。

送水管は、ネットワーク化によりバックアップ機能確保するとともに、既設管路の健全度調査などの結果を踏まえ、計画的に更新していく。

配水管は、老朽化した漏水リスクが高い取替困

難管の早急な更新や、断水率の高いと想定される
 取替優先地域の耐震継手化を引き続き推進してい
 く。また、震災時の断水の長期化リスクを低減す
 るため、配水小管網の中でも上流側に位置し、比較
 的口径が大きい、地域配水の骨格管路の耐震継手
 化も重点的に進める。

(オ) 災害や事故への備え

大規模地震や事故への備えとして、浄水場や配
 水管等の施設の耐震化や、自家発電設備の新設・増
 強による電力の自立化に加え、導水施設の二重化
 や送水管のネットワーク化等、バックアップ機能
 の確保に取り組む。

風水害への備えとして、河川氾濫による断水リ
 スクを低減するため、河川を横断する管路の地中
 化や、早期のバックアップ機能の確保に向け、隣接
 区域との連絡管整備なども進める。加えて、多摩地
 区の山間部においては、道路崩落への対策として、
 導水管等の抜け出し防止機能を有する管路への取
 替えや、送水管の二系統化を図る。

火山噴火への備えとして、降灰による浄水処理
 への影響を最小限にとどめるため、浄水場の更新
 などに併せて浄水施設の屋内化を進めていく。

こうした取組により、水源から蛇口に至る水道
 システム全体での強靱化を推進する。

(カ) 多摩地区水道の強靱化

地域特性に応じた効率的な施設管理を行うため、
 地形や高低差などを考慮した適切な配水区域への
 再編や既存施設の統廃合を進めていく。

また、予防保全型管理による施設の長寿命化を
 図りながら、浄水所や給水所などの拠点となる施
 設の整備や送配水管ネットワークを構築していく。

(キ) 新技術の活用

労働力不足の深刻化など、社会経済状況が大き
 く変化する中でも、将来にわたる安定給水の確保
 と安定的な事業運営のため、今後も、デジタル技術
 の更なる活用を図るなど、業務の効率化・高度化を
 推進していく。

また、大規模浄水場の更新の際に新技術を柔軟
 に取り入れるため、産官学が連携して浄水システ
 ム等の課題解決に向けて挑戦し、実用性の高い技

術を開発する場となる新たな実験施設を開設する。

イ 主要施策の方向性

施設の老朽化や災害、気候変動といった様々な課題
 やリスクに適切に対応し、将来にわたり、安全でおい
 しい水を安定的に供給することが水道事業者の使命で
 ある。

その使命を果たすためには、強靱で持続可能な水道
 システムを構築し適切に維持していくことが不可欠で
 あり、今後とも多岐にわたる施設整備が必要となる。

しかし、こうした施設整備には、多くの経費と長い
 期間を要する。このため、取り組むべき施設整備につ
 いて、「安全で高品質な水の安定供給」、「様々な脅威へ
 の備え」及び「水道システムの高度化に向けた新技術
 の活用」という3つの主要施策の方向性を明らかにし
 た上で、今後10年間の具体的な取組を展開していく。

図1-7 具体的な取組

安全で高品質な水の安定供給	
施設の適正な管理による長寿命化や計画的な更新を進め、引き続き安全で高品質な水を安定的に供給していきます。	
取組 1	水源の適切な確保
取組 2	導水施設の二重化・更新
取組 3	浄水場（所）の更新・屋内化
取組 4	送水管のネットワーク化・更新
取組 5	給水所の新設・拡充・更新等
取組 6	設備機器の更新
取組 7	水質対策
取組 8	貯水槽水道対策

様々な脅威への備え	
水道の基盤を強化することで、事業の継続性を確保し、近年頻発する自然災害などの様々な脅威に備えていきます。	
取組 9	取水・導水施設の耐震化
取組 10	浄水施設の耐震化
取組 11	配水池の耐震化
取組 12	配水管の耐震化
取組 13	給水管の耐震化
取組 14	自家発電設備の新設・増強
取組 15	風水害・降灰対策
取組 16	水道施設のバックアップ機能の確保

水道システムの高度化に向けた新技術の活用	
水道システムの高度化に向け、AIなどのデジタル技術の導入を推進するとともに、産官学が連携して技術開発を図るなど、新技術を積極的に活用していきます。	
取組 17	浄水場や給水所等の維持管理に関する新技術の活用
取組 18	管路の維持管理や水道工事に係る新技術の活用
取組 19	新たな実験施設の開設

図1-8 施設整備目標

安全で高品質な水の安定供給		10年後の数値目標		
		R6年度実績	R12年度計画	R17年度目標
取組 2	導水施設の二重化整備率	85%	88%	92%
取組 4	送水管ネットワークの整備率	85%	88%	91%
取組 5	安定給水確保率	87%	89%	91%
取組 7	残留塩素目標達成率	87%	94%	95%

様々な脅威への備え		10年後の数値目標		
		R6年度実績	R12年度計画	R17年度目標
取組 12	地震発生時の断水率	24%	19%	16%
	取替困難管解消率	75%	—	R8年度100%
	取替優先地域解消率	92%	—	R10年度100%
	地域配水の骨格管路の耐震継手率	55%	65%	76%
取組 13	私道内給水管耐震化率	53%	64%	73%
取組 14	大規模停電時における給水確保率	70%	82%	92%
	自家発電設備の燃料確保率(72時間)	57%	77%	85%
取組 15	河川横断管路対策率	16%	49%	53%

水道システムの高度化に向けた新技術の活用		10年後の数値目標	
		R6年度実績	目標
取組 9	取水施設耐震化率	75%	100%
取組 10	浄水施設耐震化率	14%	52%
	浄水施設的主要構造物耐震化率	58%	71%
取組 11	配水池耐震施設率	84%	95%
取組 12	管路の耐震継手率	52%	60%
取組 17・18	施設整備・維持管理に関する新技術の検証・導入率	—	R11年度100%

3 東京水道経営プラン 2026

(1) 経営プラン策定の基本的な考え方

当局では、令和 2 年 7 月に、長期的な視点に立ったおおむね 20 年間の事業運営の基本的な方針である「東京水道長期戦略構想 2020」を策定した。「東京水道経営プラン 2026」は、「東京水道長期戦略構想 2020」で掲げた目指すべき将来の姿を実現するため、令和 8 年度から令和 10 年度までの 3 年間に取り組む施策の事業計画と財政計画を明らかにした中期経営計画である。
(表 1－6 参照)

本プランでは、経営方針として、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くこと、その実現に向け、次の 3 つの取組を進めていくことを掲げている。

- 着実な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、水道の強靱化を進めていく。
- 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く。

○ グループ経営の推進や人材の育成、不断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く。

この経営方針の下、「日々の生活を支える水道」として、安全でおいしい高品質な水を、日々、安定的に供給するため、施設整備や水質対策などを着実に進めるとともに、災害時にも可能な限り水をお届けするため、ハード・ソフト両面から対策を行い、「災害に強い強靱な水道」を構築していく。

また、「お客さまとつながる水道」として、『地域の共有財産』である水道を将来に引き継いでいくため、お客さまとの双方向コミュニケーションを積極的に行い、いただいた声を適切に事業に反映する。

さらに、「将来を見据え進化する水道」として、事業環境が大きく変化する中でも、10 年、20 年先を見据え、水道事業を進化させるとともに、「事業を支える基盤の強化」では、持続可能な東京の水道の実現に向け、グループ経営の推進や人材育成、安定的な財政運営に取り組んでいく。

(2) 主要な取組の体系及び概要

それぞれの主要な取組の概要は、次のとおりである(図 1－9 参照)。

図 1－9 「東京水道経営プラン 2026」の主要施策の概念図

Ⅰ 日々の生活を支える水道	第 1 水源の確保と水質対策	(1) 水源対策	水源の適切な確保、水道水源林の適正管理・保全、水道水源林の P R と多様な主体との連携
		(2) 水質対策	原水水質に応じた適切な対応、適切な水質管理、水質の情報発信強化、貯水槽水道対策
	第 2 安定給水のための施設整備	(3) 導水施設	導水施設の二重化・更新
		(4) 浄水場	浄水場における予防保全型管理、大規模浄水場の更新等
		(5) 送水管	送水管のネットワーク化・更新
		(6) 給水所	給水所における予防保全型管理、給水所の新設・拡充・更新等
		(7) 多摩地区水道の強靱化	多摩地区水道の強靱化
Ⅱ 災害に強い強靱な水道	第 3 災害に備えた施設整備	(8) 施設の耐震化	取水・導水施設の耐震化、浄水施設の耐震化、配水池の耐震化
		(9) 管路の耐震化	配水管の耐震継手化、給水管の耐震化
		(10) 電力の自立化	自家発電設備の新設・増強
		(11) 風水害・降灰対策	河川横断管路の地中化とバックアップルートの確保、浄水施設の屋内化
		(12) バックアップ機能の確保	管路の二重化、計装設備の二重化、可搬式浄水設備の導入、河川横断管路の地中化とバックアップルートの確保
	第 4 災害発生時の対応力強化	(13) 危機管理体制の充実	訓練等による対応力の向上、受援体制の強化
		(14) 応急給水の実効性向上	区市町との連携強化、応急給水に関する認知度の向上、発災時の情報発信の迅速化・強化
Ⅲ お客さまとつながる水道	第 5 お客さまとともに歩む水道	(15) 応急復旧体制の充実	復旧作業の効率化・迅速化、水道工事関連団体との連携強化
		(16) 双方向コミュニケーションの充実	水道サポーターの拡充、お客さまの声の事業への反映、多様な広報施策の展開
	第 6 お客さまサービスの向上	(17) デジタル窓口の整備推進	デジタル窓口の拡充、東京都水道局アプリの機能拡充、キャッシュレス・ペーパーレス促進
		(18) 脱炭素に向けた設備整備	再生可能エネルギーの利用拡大、省エネルギー化の推進、水素の活用
	第 7 環境に配慮した事業運営	(19) 豊かな水と緑の保全	水道水源林の適正管理・保全、玉川上水の保全
		(20) DX 推進・新技術の活用による水道事業の進化	業務の効率化に向けた DX 推進、新たな実験施設の整備
		(21) スマートメータの活用促進	スマートメータの導入拡大、普及拡大に向けた取組、データ利活用の検討・お客さまサービスのさらなる向上
Ⅳ 将来を見据え進化する水道	第 8 スマート水道の実現	(22) 業務運営体制の強化	政策連携団体への業務移転の推進、政策連携団体とのグループ経営の推進
		(23) 人材確保・育成	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 9 グループ経営の推進	(24) 他事業者との連携	都内水道事業者の基盤強化、国内水道事業者との連携、海外水道事業者との連携
		(25) 安定的な財政運営	不断の経営努力、財政計画、財政に係る情報発信
	第 10 健全な財政基盤	(26) 経営プランの推進	目標管理の徹底、お客さまの声の事業への反映、外部意見の事業への反映
Ⅴ 事業を支える基盤の強化	第 11 強固な人材基盤		
	第 12 グループ経営の推進		
	第 13 健全な財政基盤		

I 日々の生活を支える水道

第1 水源の確保と水質対策

安定給水を継続するため、気候変動による影響も踏まえつつ、水源の確保や安定化に努め、最大限活用していく。

また、水道水源林においては、「第12次水道水源林管理計画」に基づく計画的な森林の育成・管理を行うとともに、「みんなでつくる水源の森プロジェクト」に基づき、管理に対する理解の促進と多様な主体との連携強化を図る。



小河内ダム

気候変動等に伴う原水水質の変化に対応するため、適切な浄水処理技術を導入するとともに、水道水の水質や安全性の更なる向上に向けて、より徹底した水質管理を行う。

さらに、お客さまの水質に関する満足度の向上を図るため、分かりやすさと安心感を向上させることを重視した情報発信強化に取り組んでいく。

加えて、貯水槽水道対策として、設置者へ適正な管理を促すためのPRや直結給水方式への切替えなどの指導・助言などを着実に実施する。

第2 安定給水のための施設整備

浄水場及び給水所における予防保全型管理により、施設の長寿命化や更新時期の平準化を図りつつ、大規模浄水場の更新に向けた代替浄水場の再構築や整備を進めるとともに、給水所の新設・拡充・更新、導水施設の二重化、送水管のネットワーク化・更新など、基幹施設の整備を推進する。

また、多摩地区水道については、特性を踏まえて4つの地域に区分し、合理的かつ適切な配水区域へと再編するとともに、拠点となる施設の整備等を進めていく。

II 災害に強い強靱な水道

第3 災害に備えた施設整備

災害等が発生した場合でも被害を最小限にとどめ、可能な限り給水が確保できるよう、取水・導水施設、浄水施設及び配水池の耐震化に取り組むとともに、大規模停電時等に備えた自家発電設備の新設・増強や、導水施設の二重化・送水管のネットワーク化などバックアップ機能の強化を図る。

また、水道管路の耐震継手化については、都の被害想定で断水率が高い取替優先地域を令和10年度までに解消するとともに、能登半島地震の教訓を踏まえ、配水小管網の上流に位置し、下流側に広範囲に水を輸送する機能がある管路を「地域配水の骨格管路」と位置付け、新たに重点的な耐震継手化を行うなど、断水被害の一層の軽減に向けた取組を進めていく。



抜け出し防止機能を有する耐震継手管

このほか、給水管の耐震化、可搬式浄水設備の導入や計装設備の二重化、河川横断管路の地中化や隣接水道事業者との連絡管の整備なども推進していく。

第4 災害発生時の対応力強化

自然災害やテロ等、様々な状況を想定した訓練等を実施し、職員の危機対応力を強化するとともに、東京水道（株）の社員を新たに給水車の運転要員として登録するなど、東京水道グループ全体で応急給水の体制を強化していく。

加えて、給水車の出動準備を円滑に行い応急給水活動の迅速化を図るための「ドライブスルー形式」の出動拠点の整備、他事業者からの救援隊が一時的に滞在可能な中継拠点の拡充など、受援体制の強化にも取り組んでいく。

また、応急給水の実効性を向上させるため、区市町との訓練に加え、避難所における応急給水栓の整備を拡充するほか、応急給水の認知度向上を図るための様々な媒体を活用した広報や、発災時における給水拠点の開設情報のリアルタイムでの提供等に取り組む。

応急復旧体制の充実に向けては、重要施設への供給ルートの早期確保のため、関連する配水施設やバルブ等の位置情報について、衛星測位の技術を活用して絶対座標データで管理し、復旧作業の効率化を図るとともに、水道工事団体が行う訓練への支援などに取り組んでいく。

III お客さまとつながる水道

第5 お客さまとともに歩む水道

水道事業への理解を深めたお客さまから御意見をいただく「水道サポーター」について、交流会の参加回数の増加や若者を対象とした交流会を新設し、広報素材を一緒に作成するなどの取組を推進する。

また、お客さまのニーズを更に掘り下げるため様々な手法でアンケートを実施し、局事業の評価の改善につなげるなど、お客さまの声を事業に適切に反映させる。

さらに、その時々の方情勢やお客さまの声の分析結果等に応じて、多様な広報施策を展開していく。



水道キャラバン



シンボリックなDSの設置例

第6 お客さまサービスの向上

令和9年度に予定している次期東京都水道局アプリのリリースに合わせ、使用開始・中止手続を契約者本人以外も申込みできる機能を追加するなどデジタル窓口を拡充していく。

また、より多くのお客さまに東京都水道局アプ

りを利用いただけるよう、より簡単に利用の開始が可能となる仕組みを導入するとともに、節水支援機能などユーザー価値を高める新たなコンテンツを追加する。

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

水道事業に伴う環境負荷の低減等を目的として策定した「東京都水道局環境5か年計画 2025－2029」に基づき、脱炭素社会の実現等に向け、4つの環境基本方針の下、再生可能エネルギーの導入、省エネルギー化の推進、水素の活用など、着実に取組を推進する。

また、水道水源林の適正管理に加え、「快適な水と緑の空間」として玉川上水を適切に保全していく。

第8 スマート水道の実現

「水道スマートメータ実装方針」に基づき、水道スマートメータの導入拡大に加え、更なるデータの利活用や新たなサービスの提供、コスト縮減など、2030年代の全戸導入に向けた取組を加速させる。

また、AIの積極的な活用など、局事業全般におけるDXやBPRの視点を踏まえ「スマート水道」の実現に向けた取組を展開するとともに、企業や大学等と連携し、浄水システム等の課題解決に挑戦する新たな実験施設を整備する。



スマート水道の実現（イメージ）

V 事業を支える基盤の強化

第11 健全な財政基盤

第9 グループ経営の推進

都の広域水道としての一体性と責任を確保し、公共性と効率性を両立していく観点から、引き続き、東京水道(株)への業務移転を推進していく。

また、「性能発注方式による包括委託」の導入を拡大し、更なるお客さまサービスの向上や業務の効率化、創意工夫を促すとともに、水道事業を担う誇りや使命感の醸成にもつなげていく。

こうした業務移転の進展により、東京水道(株)が担う役割が更に大きく、重要になっていく中、持続可能な東京の水道の実現に向け、東京水道グループ内のガバナンスを強化するとともに、これまで培ってきた技術の継承・発展、組織のマネジメント強化、水道事業を担う使命感等のマインド醸成など、あらゆる側面においてグループ一体となって取組を推進することで、東京水道グループの総合力を一層高めていく。

第10 強固な人材基盤

令和8年2月に改定した「東京水道グループ人材育成方針」に基づき、東京水道グループが一体となって人材の確保・定着・育成の取組を推進していく。

また、工事を着実に実施するため、水道事業を支える重要な基盤である工事事業者の環境改善を図るほか、申請手続の簡素化、申請に伴う来庁の削減など、更なる利便性向上などを目的として、給水装置工事の電子申請システムの再構築を進め、令和9年度中に運用を開始する。

都内の他の水道事業体に対しては、これまで培った技術力とノウハウを活用して積極的に支援していく。令和8年度からは、島しょ町村等の水道事業の強靱化・持続性確保に向け、施設の実態調査を実施するとともに、関係局による協議会を新たに立ち上げ、将来に向けた島しょ水道等の在り方を検討していく。

このほか、国内外の水道事業体との連携についても取組を進めていく。

不断の経営努力として、プラン3年間で100億円の経費節減と収入確保に努めるとともに、これまで培ってきた企業債の発行余力や積立金を活用することで、現行の料金水準を維持した安定的な財政運営を行っていく。

また、財政に関する状況を分かりやすくお客さまに伝えるため、収入・支出の内訳など、主要な情報を表やグラフを用いて可視化し、ホームページで公表するとともに、SNSや東京都水道局アプリ等を活用して積極的にPRするほか、様々な機会を捉えて、いただいた御意見を反映させ、継続的に改善を行っていく。

さらに、経営プランの実効性を高め、お客さまへの説明責任を果たすため、施設整備と経営の目標管理を徹底していく。取組の達成状況などについては毎年度、事業評価を行うほか、定期的に事業の進捗や効果の検証を行い、今後の取組に反映させる。

加えて、お客さまの声を収集し局事業の改善等を図ることに加え、外部有識者で構成する「東京都水道事業運営戦略検討会議」において、幅広い見地からの議論・意見を求め、経営に反映させていく。

表 1－6 東京水道経営プラン 2026 の概要

(1) 財政収支計画

(単位 百万円)

区分 年度	収入						支出						収支 過不足額	累積収支 過不足額 7 年度末見込 △23,289
	料金	起債	国 庫 補助金	一般 会計 繰入金	その他	計	営業費用	支払利息	元 金 償還金	建 設 改良費	その他	計		
8	282,231	66,892	1,838	43,692	76,403	471,056	299,360	5,656	13,270	149,356 (△3,200)	0	467,642	3,414	△ 19,875
9	323,725	73,351	1,461	3,535	78,155	480,227	302,012	6,031	20,095	157,276 (△3,900)	0	485,414	△ 5,187	△ 25,062
10	324,359	75,409	1,314	3,482	74,616	479,180	297,251	7,587	10,009	162,560 (△4,000)	0	477,407	1,773	△ 23,289
計	930,315	215,652	4,613	50,709	229,174	1,430,463	898,623	19,274	43,374	469,192 (△11,100)	0	1,430,463	0	-

注 1 起債及び元金償還金は、借換分を除いたもの
注 2 建設改良費の()は、大規模浄水場更新積立金の積立金、同積立金取崩額及び奥多摩水道施設整備積立金の取崩額で、内書きである
注 3 令和 8 年度は、一般会計からの全額補填による基本料金の無償臨時特別措置を反映している

(2) 不断の経営努力

(単位 百万円)

事 項	8 年度	9 年度	10年度	計
事 務 事 業 の 効 率 化 に よ る 経 費 節 減	420	840	1,170	2,430
既 定 経 費 の 節 減	1,320	2,110	3,044	6,474
資 産 の 有 効 活 用 等 に よ る 収 入 確 保	92	400	604	1,096
計	1,832	3,350	4,818	10,000

(3) 経営に関する目標

指 標	目標数値	指標の説明	実績 (7 年度)
経 常 収 支 比 率	100%以上	財政構造の弾力性を表す指標	100.8%
流 動 比 率	100%以上	短期債務に対する支払能力を表す指標	129.7%
自 己 資 本 構 成 比 率	75%以上	総資本に対する自己資本の割合を表す指標	80.9%
給 水 収 益 に 対 す る 企 業 債 元 利 償 還 金 の 割 合	20%以下	給水収益に対する企業債の規模を表す指標	4.7%
給 水 収 益 に 対 す る 企 業 債 残 高 の 割 合	300%以下		125.8%
料 金 回 収 率	100%以上	給水に係る費用がどの程度給水収益で賄えているかを表す指標	98.4%

注 1 給水収益に対する企業債元利償還金の割合は、借換分を除いたもので算定
注 2 7 年度実績は税込で算定

(4) 施設整備主要事業計画

(単位 百万円)

事業名		事業内容	計画事業費	年度別内訳		
				8年度	9年度	10年度
水源及び浄水施設整備事業		導水施設の整備 大規模浄水場の整備 自家発電設備の新設・増強 浄水施設の耐震化等 など	94,500	32,400	31,700	30,400
送配水施設整備事業		送配水管ネットワークの強化 送配水管の耐震強化等 配水池等の整備 など	469,500	155,600	158,300	155,600
計			564,000	188,000	190,000	186,000
財源	企業債		215,652	66,892	73,351	75,409
	国庫補助金		676	430	148	98
	一般会計繰入金		676	430	148	98
	その他		346,996	120,248	116,353	110,395

(5) 施設整備到達目標

指標	目標数値 (目標年度)	指標の説明	実績 (6年度)
送水管ネットワークの整備率	91% (17年度)	ネットワークを形成するために必要な送水管において、整備が完了した延長の割合	85%
安定給水確保率	91% (17年度)	計画委日最大配水量の12時間分の水量に占める、配水区域を持つ浄水場及び給水所の配水池容量の割合	87%
浄水施設耐震化率	76% (17年度)	着水井から配水池までの連続性を考慮し、耐震化された浄水施設能力の割合	14%
管路の耐震継手率	66% (17年度)	配水管延長に占める、鋼管及び耐震継手を有するダクトイ铸铁管の割合	52%
取替困難管解消率	100% (8年度)	取替困難箇所に残存する、布設年度が古く、漏水リスクの高い管路の解消延長の割合	75%
取替優先地域解消率	100% (10年度)	給水区域全体を250m四方に細分化した上で、断水率が50%以下になる区域の割合	92%
地域配水の骨格管路の耐震接手率	76% (17年度)	地域配水の骨格管理の延長に占める、鋼管及び耐震継手を有するダクトイ铸铁管の割合	55%
施設整備・維持管理に関する新技術の検証・導入率	100% (11年度)	マスタープランに位置付けた新技術の取組に対する、導入可否の検証が完了または導入した取組数の割合	-

表 1－7 当局所管政策連携団体の概要

団体名	東京水道株式会社																																	
資本金	1 億円（発行株式数 3,422 株） 都持株数 2,752 株 都持株比率 80.4%																																	
社員数(常勤)	2,455 人																																	
主要事業	・ 管路施設管理 ・ 浄水施設管理 ・ コンサルティング・調査 ・ 水道料金徴収業務等の公益事業に係る各種事務処理の代行 ・ コールセンターの構築、運営 ・ I T サービス業務 ・ その他 <水道局からの委託料（令和7年度）> 約 317 億円（水道施設管理・整備業務：約 160 億円、お客さまサービス業務：約 157 億円）																																	
決算の概要	<令和7年度決算> (単位:千円) <table><tr><th>科目</th><th>金額</th></tr><tr><td>売上高</td><td>33,802,767</td></tr><tr><td>売上原価</td><td>27,695,012</td></tr><tr><td>売上総利益</td><td>6,107,754</td></tr><tr><td>販売費及び一般管理費</td><td>3,429,239</td></tr><tr><td>営業利益</td><td>2,678,515</td></tr><tr><td>営業外収益</td><td>165,273</td></tr><tr><td>営業外費用</td><td>44,016</td></tr><tr><td>経常利益</td><td>2,799,772</td></tr><tr><td>特別損失</td><td></td></tr><tr><td> 固定資産除去損</td><td>2,581</td></tr><tr><td> 退職給付制度移行損</td><td>3,289,221</td></tr><tr><td>税引前当期純損失</td><td>492,030</td></tr><tr><td> 法人税、住民税及び事業税</td><td>815,331</td></tr><tr><td> 法人税等調整額</td><td>△ 1,146,903</td></tr><tr><td>当期純損失</td><td>160,458</td></tr></table>		科目	金額	売上高	33,802,767	売上原価	27,695,012	売上総利益	6,107,754	販売費及び一般管理費	3,429,239	営業利益	2,678,515	営業外収益	165,273	営業外費用	44,016	経常利益	2,799,772	特別損失		固定資産除去損	2,581	退職給付制度移行損	3,289,221	税引前当期純損失	492,030	法人税、住民税及び事業税	815,331	法人税等調整額	△ 1,146,903	当期純損失	160,458
科目	金額																																	
売上高	33,802,767																																	
売上原価	27,695,012																																	
売上総利益	6,107,754																																	
販売費及び一般管理費	3,429,239																																	
営業利益	2,678,515																																	
営業外収益	165,273																																	
営業外費用	44,016																																	
経常利益	2,799,772																																	
特別損失																																		
固定資産除去損	2,581																																	
退職給付制度移行損	3,289,221																																	
税引前当期純損失	492,030																																	
法人税、住民税及び事業税	815,331																																	
法人税等調整額	△ 1,146,903																																	
当期純損失	160,458																																	

※社員数は令和 8 年 4 月 1 日現在

※記載金額は、端数処理のため合計等が一致しない場合がある。

4 グループ経営の推進

(1) グループ経営の推進とは

都の水道事業が独立採算制の下、都の広域水道としての一体性と責任を確保しつつ、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ある。

そのため、当局では、民間に委ねられる業務は、可能な限り民間事業者に委託し、水道事業運営の根幹に関わる業務を当局が、事業運営上重要な業務を政策連携団体である東京水道株式会社が担うグループ経営を推進していくこととしている。

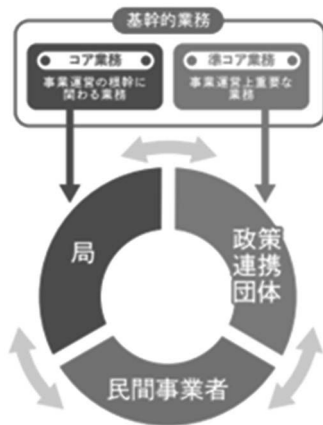


図1-10 水道事業における役割分担（イメージ）

(2) グループ経営体制の構築に向けた取組

平成18年10月に、公共性と効率性を両立させながら将来にわたり責任を持って事業運営を行うため、基幹的業務を当局と政策連携団体が担う「一体的事業運営体制」を構築する基本方針を策定した。この基本方針に基づき、基幹的業務に関して当局と政策連携団体が担う役割を整理し、政策連携団体はこれまで民間委託がなじまない業域とされていた業務等の事業運営上重要な業務を担うことを明確に位置付け、当局の事業の補完・支援機能を、より一層高めてきた。

続いて、平成28年7月に、水道事業を取り巻く状況、政策連携団体に求められる役割の増大、会社法の改正等を踏まえ、当局及び政策連携団体がこれまで以上に

一丸となって事業運営を推進していく必要から「東京水道グループ経営基本方針」を策定した。

同方針では、それぞれの役割分担に従い、連携して業務を実施してきた「一体的事業運営体制」を、当局及び政策連携団体がいわば一つの「事業体」として、統一的な経営戦略の下、相互に強みを発揮し有機的な連携を図りながら経営を担っていく「グループ経営」へと進化・発展させ、事業運営基盤の一層の強化を図ることとした。

さらに、令和2年4月の政策連携団体の統合を水道改革の第一歩と位置付け、都の水道事業を取り巻く環境の変化に的確に対応し、東京水道グループの総合力を強化していくため、グループ経営に関する基本的な方針を明確化するとともに、具体的取組を定めてグループ全体で共有し、その実現を図ることを目的として、令和3年5月に「東京水道グループのグループ経営に関する基本方針」を策定した。

その後、水道事業を取り巻く状況の変化等を踏まえ、令和8年2月に改訂し、「東京水道グループとしての的確な経営判断のためのガバナンス強化」、「業務運営の更なる質の向上」、「東京水道グループ内の連携強化」、「東京水道株式会社の経営の自主性向上と適切な利益水準の確保」及び「全庁的な取組の着実な実施」を方針として定め、これらに基づく取組を進めている。

(3) 政策連携団体との一体的な経営の推進

グループ経営に関する基本的な方針に基づき、グループ内のガバナンスを機能させていくとともに、業務の質を向上させ、相互連携を強化するなど、効率的かつ効果的な業務運営体制を構築していく。

具体的には、グループ全体の経営会議を通じて、グループ全体の経営戦略や政策連携団体の経営に係る計画の策定等を協議するなど、東京水道グループとしての的確な経営判断を行うためのガバナンスを強化していく。また、グループによる事業運営に対する客観性の確保やグループ全体のコンプライアンスの徹底に向けた体制整備、これまでも実施してきたグループの連結決算の公開をはじめとする経営の透明性の向上など、業務の質を更に向上させていく。さらに、業務上必要な情報の積極的な共有や意見交換、その他の協力を行うほか、共同研修の実施など、連携して人材の確保・定着・育成に取り組むとともに、災害等発生時には、

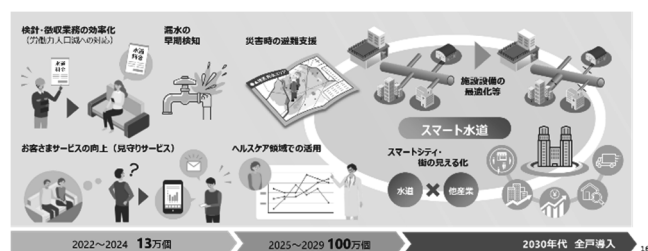
グループが持つ資源を最大限活用することのできる危機管理体制を構築するなど、グループ内の連携を一層強化していく。



図 1－11 政策連携団体とのグループ経営の推進

5 水道スマートメータ実装方針

当局では、デジタル技術を活用したお客さまサービスの向上や将来を見据えた業務の効率化、安定的な事業運営等を目的として、令和4年6月に水道スマートメータ先行実装プロジェクト推進プランを策定し、令和4年度から令和6年度までの3か年で約13万個のスマートメータを先行導入し、調達方法、通信方法、お客さまサービス等の検証を進めてきた。その結果、自動検針による業務の効率化、漏水の早期発見などお客さまサービスの向上や水道事業運営への活用等に資する取組であることが確認できた。導入効果を確認できたことなどから、2030年代の全戸導入に向けて、令和7年度から令和10年度までの設置方針や取組の方向性を整理した「水道スマートメータ実装方針」を令和7年3月に策定した。



（1）全戸導入に向けた設置方針

令和7年度から令和10年度の4年間で約100万個を新築住宅や都施設等に導入し、以降はスマートメータへ着実に切り替え、2030年代の全戸導入を目指していく。

2025～2028（令和7～10）年度：合計約100万個を設置		
設置場所	設置個数	導入の考え方
新築住宅等	46万個	新たにメータを取り付ける場合は当初からスマートメータを設置
検針困難箇所	21万個	大口径や山間部などの検針困難箇所でも円滑な検針を実現
都施設	32万個	都営住宅、病院、文化施設などについて全戸設置を完了
公共施設（学校、公園等）	0.6万個	無人となり漏水等に気づきにくい学校や公園等へ設置

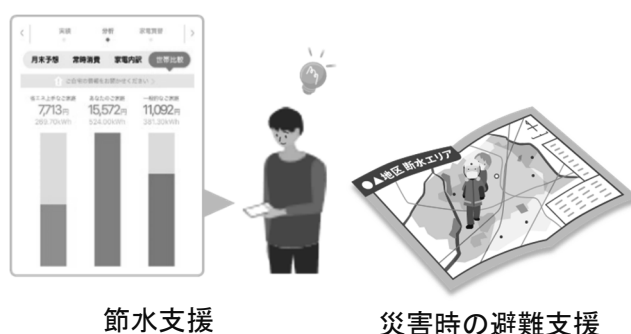
（2）「スマートメータ」×「共創」による新しい価値の創出

I T技術の進化やライフスタイルの変化が早い社会環境下では、これまで以上にお客さまや様々な関係機

関と協働し、新しい価値を生み出していく「共創」の理念が重要である。

今後はより一層お客さまの声に耳を傾け、標準的な世帯使用水量との比較ができる節水支援などの新たなサービス開発を行うとともに、防災や福祉分野などの公共性の高い課題に対し、行政機関をはじめとする多様な主体と連携することで、データ利活用事例の創出など、その効果の発揮を図っていく。

防災分野においては、災害時に水道スマートメータのデータを自治体の防災業務に活用するため、個人情報やデータの受渡しフローについてまとめた「自治体防災業務における水道スマートメータデータ利活用手引」を令和8年3月に策定した。



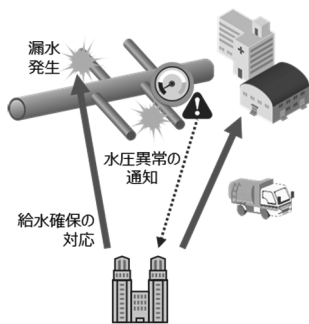
（3）水道事業運営の効率化・高度化

水道事業のソフト・ハード両面から活用の検討を進め、水道スマートメータの効果を最大限生かした事業運営の効率化・高度化を実現させる。

検針業務の効率化に関しては、現地訪問の回数減少による労働力人口減少への対応、検針票等のペーパーレス化等、環境負荷を低減した業務運営を行う。

危機管理の向上に関しては、配水小管スマートメータ（水圧計）を避難所等の重要施設へ設置し震災時等における重要施設の給水状況を早期把握していく。

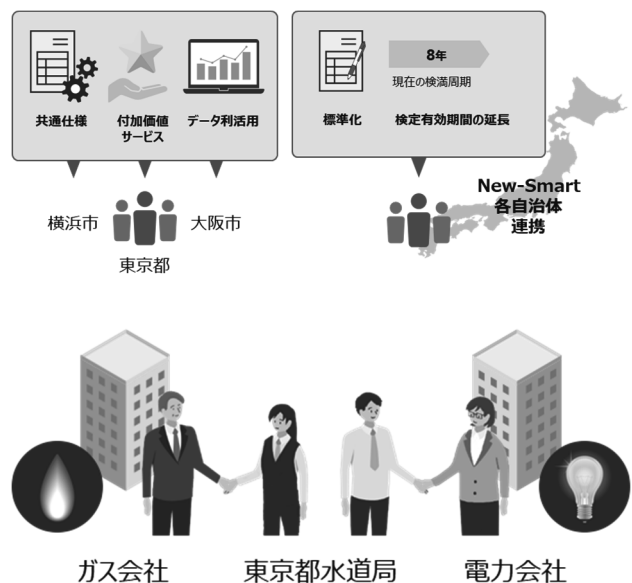
維持管理・施設整備の最適化に関しては、スマートメータのデータを使用して管網解析を精緻化するとともに、様々な蓄積データを分析して配水施設の整備水準を検討していく。



(4) 更なるコスト縮減と通信率の向上

スマートメータは現行の機械式メータに比べて高価であることから、引き続きコスト削減を推進する。設置・管理等の負担軽減が可能となる一体型スマートメータや電子式メータ（仕様緩和型）の試行導入により、市場の活性化を促進していく。加えて、検定有効期間の延長について、国等への働きかけを行う。

また、効率的な運用に向けては通信率を更に向上させる必要があり、電波の減衰が確認されている高層階や鉄蓋等への対応を推進していく。電力スマートメータを用いた通信方式を活用し、様々な通信環境における通信の安定性を検証するとともに、共同研究により開発した電波を透過しやすい鉄製メータます・蓋の採用を進める。



一体型スマートメータ 鉄製のメータボックス

(5) 他事業者等との緊密な連携の促進

スマートメータの効率的な導入やデータの有効な利活用の検討に向け、他水道事業体等と緊密な連携・協力を継続していく。

横浜市及び大阪市と締結した協定に基づき、共通仕様、付加価値サービス、データの利活用など、スマートメータ導入に係る知見の共有や通信率向上などの諸課題を引続き検討していく。

全国の水道事業体等で構成される New-Smart とも連携し、水道スマートメータやデータ利活用のルール等

の規格の標準化等にも貢献する。

国との関係においては検定有効期間の延長に向けた取組への協力、コスト削減やデータ利活用に係る意見交換等、緊密な連携関係を構築し、将来の水道スマートメータの在り方についてしっかりと議論の上、取組を進めていく。

電気業界・ガス業界とも連携を図り、データ利活用策について情報収集し、通信や運用方法等に関する知見を共有していく。