

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。

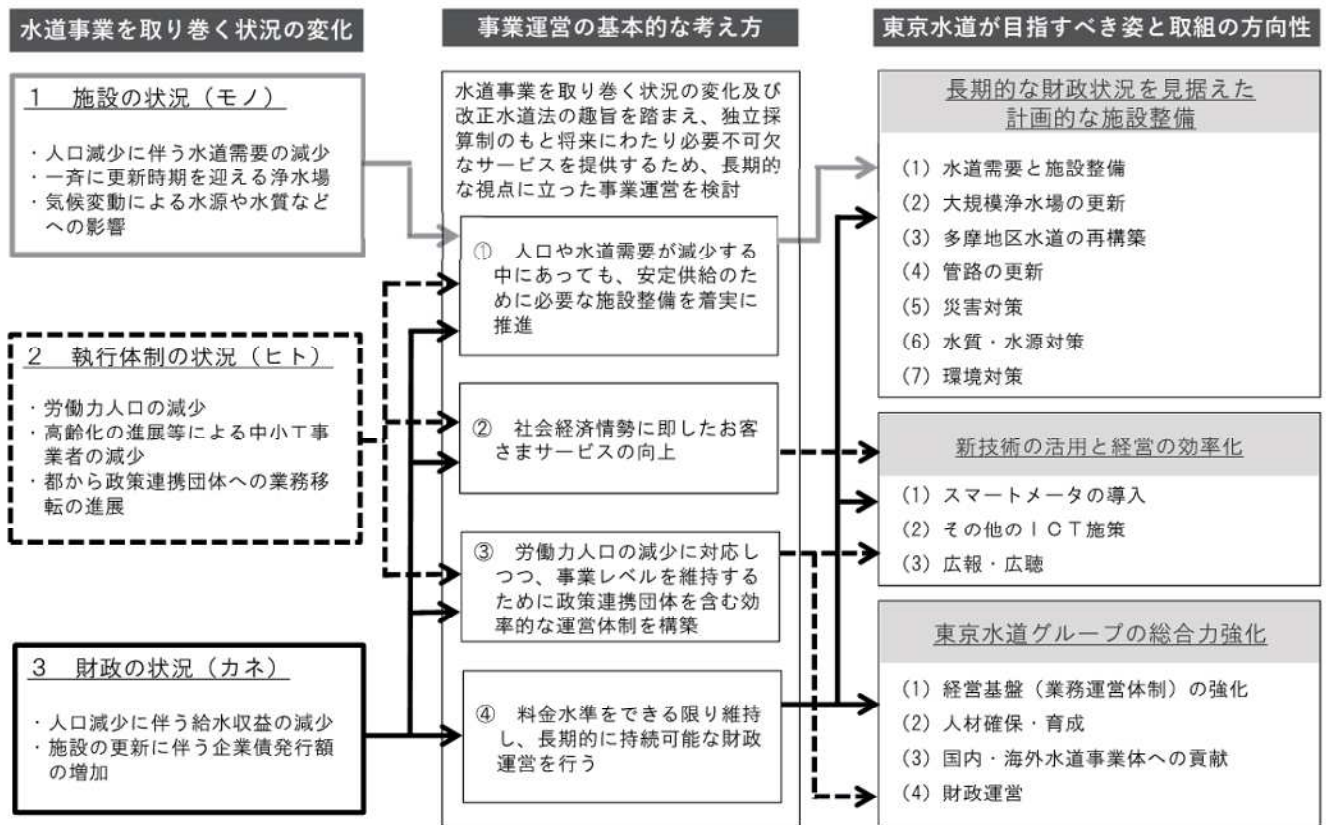
そのため、引き続き、当局と政策連携団体が水道事業の基幹的業務を担うグループ経営を推進していくこととし、持続可能な水道事業の実現に向けた第一歩として、東京水道サービス株式会社と株式会社PUCを統合し、東京水道株式会社として業務を開始することで、東京水道の経営基盤の強化を図った。

(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

都の水道は、集中的に整備してきた浄水場の更新、切迫性が指摘される首都直下地震などの課題に直面しており、人口減少や感染症等、水道事業に影響を及ぼす新たな課題も顕在化してきている。また、火山噴火や気候変動の進行に伴う風水害・渇水・原水水質悪化などのリスクの増大も懸念される。

「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」の考え方や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含む。）での議論などを踏まえ、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。具体的な取組は、安定給水の確保、財政の状況等を十分に考慮し、適宜、整備方針などを策定して進めるものとする。

なお、今回のマスタープランは、「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 3 年度から令和 12 年度までの 10 年間とし、事業規模は、毎年度約 2,200 億円を見込んでいる。

（1）施設整備の考え方

マスタープランでは、施設整備の考え方として、5 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

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の見通している。

（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 660 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、浄水場や給水所などを長期にわたって供用していくために、法定耐用年数 60 年を超過する前に予防保全型管理による点検を実施し、劣化予測を行うとともに、必要に応じて損傷箇所を補修する。

こうした取組により、年間事業費を抑制しつつ、長期に及ぶ更新工事を計画的に推進していく。

（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踏まえながら、更新に併せて施設能力のダウンサイジングを図る。

また、大規模浄水場では、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を踏まえ、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配水池容量を送水管ネットワーク等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。

導水施設及び送水管は、二重化等によるバックアップ機能を確保するとともに、既設管路の健全度を調査し、計画的に更新を行う。

配水管は、老朽化した漏水リスクの高い管路の早急な更新や、断水率の高い地域における耐震継手化を引き続き推進していく。

なお、配水管のうち、避難所や主要な駅などの重要施設への供給ルートの耐震継手化については、令和 4 年度に概成した。

（オ）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。

イ 主要施策の方向性

施設の老朽化や災害、気候変動といった直面する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「新技術を活用した水道システムの構築」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 導水施設の三重化・更新
- 取組 3 浄水場（所）の更新・覆蓋化
- 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
- 取組 6 設備機器の更新
- 取組 7 水質対策
- 取組 8 長期不使用給水管への対応
- 取組 9 直結給水方式への切替促進及び貯水槽水道の適正管理

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 10 貯水池及び取水・導水施設の耐震化
- 取組 11 浄水施設の耐震化
- 取組 12 配水池の耐震化
- 取組 13 配水管の耐震化
- 取組 14 給水管の耐震化
- 取組 15 自家発電設備の新設・増強
- 取組 16 風水害・降灰対策

新技術を活用した水道システムの構築
設備などの高機能化や情報の高度利用を図るとともに、環境配慮型機器の導入を進めるなど、新技術を活用した水道システムを構築していきます。

- 取組 17 効率的な維持管理に向けた新技術の導入

図 1－8 施設整備目標

(単位：％)

	取組 No.	指標 No.	指 標	R4年度【実績】	R5年度【実績】	R12年度【目標】
安全で高品質な水の安定供給	取組 2	①	導水施設の三重化整備率	85	85	88
	取組 4	②	送水管ネットワークの整備率	83	85	93
	取組 5	③	安定給水確保率	85	87	89
	取組 7	④	残留塩素目標達成率	92	89	94
	取組 8	⑤	長期不使用給水管対応率	13	28	R7年度 100
様々な脅威への備え	取組 11	⑥	浄水施設耐震化率	14	14	69
	取組 12	⑦	配水池耐震施設率	82	83	98
	取組 13	⑧	管路の耐震継手率	50	51	61
		⑨	地震発生時の断水率 ※ 1	26	25	19
		⑩	重要施設への供給ルートの耐震継手率	概成	概成	R4年度 100
		⑪	取替困難管解消率 (ダクタイル化率 100%)	48	56	R8年度 100
		⑫	取替優先地域解消率 ※ 2	91	92	R10年度 100
		⑬	取替優先地域の管路取替率 ※ 2	⑫取替優先地域解消率と統合		
	取組 14	⑭	私道内給水管耐震化率	51	52	67
	取組 15	⑮	大規模停電時における給水確保率	67	68	92
		⑯	自家発電設備の燃料確保率 (72時間)	48	54	83
	取組 16	⑰	河川横断管路の地中化整備率	0	0	18
新技術活用	取組 17	⑱	デジタル技術を活用した研修の受講人数	682人	766人	300人/年
		⑲	AIによる運転管理サポート機能開発の進捗率	97	100	R5年度 100

※ 1 令和 4 年 5 月に公表された「首都直下地震による東京の被害想定」において、断水率が最大と想定される都心南部直下地震が発生した場合の目標と実績に見直した。
※ 2 これまでの区市町単位から、250m四方に細分化した区域において震災時の断水率が 50%を超える区域を取替優先地域と位置づけ、耐震継手化を重点的に推進していく。

3 東京水道経営プラン2021

(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2021」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3年度から令和7年度までの5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、経営方針を「安全でおいしい高品質な水を安定して供給するとともに、様々な脅威への備えに万全を期すため、施設整備の着実な推進、水質管理の徹底などにより、水道システムの強靱化を進めること」、「お客さまからの信頼を得られる事業運営を進めるため、双方向コミュニケーションの充実やデジタル技術の活用等により、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」、「都の広域水道としての一体性と責任を確保し、健全な経営を維持するため、グループ経営の推進、水道事業を支える人材の育成などを進めるとともに、不断の経営努力に努めていくこと」と定めた。

この経営方針の下、浄水場等施設の長寿命化に向けた予防保全型管理に取り組むなど「強靱で持続可能な水道システムの構築」を目指していく。

また、スマートメータの導入をはじめ新技術を活用し、お客さまサービスの向上を図るなど「お客さまとつながり、信頼される水道の実現」を推進していく。さらに、政策連携団体への業務移転をはじめとする経営努力や企業債の発行余力の活用により、健全な財政運営に努め、「東京水道を支える基盤の強化」を図っていく。

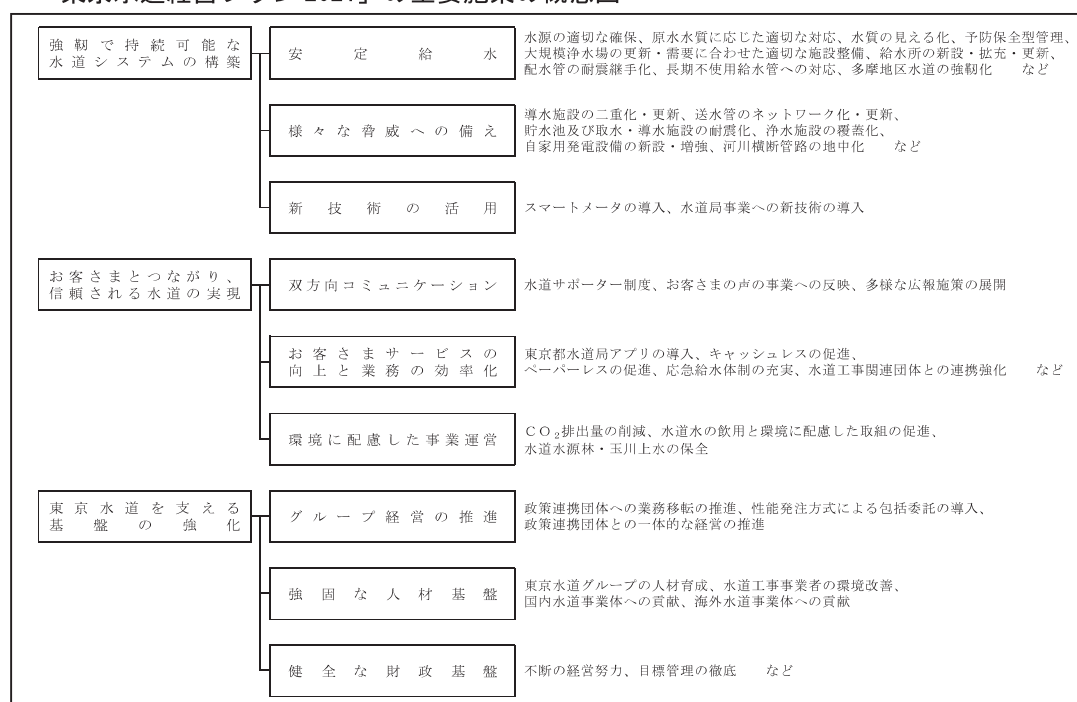
『未来の東京』戦略にもこうした取組を盛り込み、長期的な視点に立ってこれを進めるとともに、本経営プランの実効性を高め、都民への説明責任を果たすため、施設整備と経営の目標管理を徹底していく。

また、目標を達成するため、定期的に検証を行い、施策のブラッシュアップを図りながら、東京水道グループの総力を挙げて、強靱な東京水道を構築していく。

(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2021」の主要施策の概念図



I 強靱で持続可能な水道システムの構築

第1 安定給水

首都東京の安定給水を継続するため、水道需要への対応はもとより、将来の気候変動による影響を踏まえ、水源の安定化を図るとともに、確保した水源を最大限活用していく。

水道水源林については、引き続き適正な管理を行うとともに、「みんなでつくる水源の森実施計画 2021」に基づき、水源地保全の重要性に対する都民の理解促進、地元自治体をはじめ多様な主体との連携強化、多摩川上流域の民有林の保全・管理に向けた取組を重点的に進めていく。

また、水道水の水質については、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とともに、お客さまの水質に関する満足度向上のため、水質の見える化を図り水質や安全性などの情報を発信していく。

加えて、導水施設の二重化や更新、送水管のネットワーク化や更新に取り組むとともに、予防保全型管理により水道施設の長寿命化を図り、大規模浄水場の更新に備えた代替浄水施設の整備を進めていく。

また、給水所の新設拡充や更新、配水管の耐震継手化、長期不使用給水管への対応を着実に進めていく。

さらに、多摩地区水道については、多摩地区を4つのエリアに分け拠点となる施設の整備やネットワーク化を進めるとともに、老朽化した施設の更新を推進していく。



整備前の森林

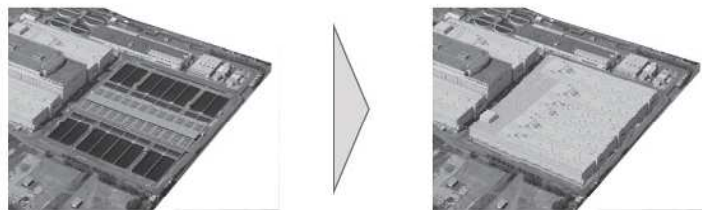


整備された森林

第2 様々な脅威への備え

大規模な震災や自然災害が発生しても被害を最小限に抑えられるよう、浄水施設や配水池の耐震化を推進する。

また、火山降灰に対する対策として、浄水施設の覆蓋化を推進するとともに、停電が発生した際にも平常時と同様に給水できるよう、自家用発電設備の新設・増強に取り組んでいく。



浄水施設の覆蓋化（イメージ）

第3 新技術の活用

令和4年6月に策定した「水道スマートメータ先行実装プロジェクト推進プラン」に基づき、スマートメータの設置を着実に進めていくとともに、浄水処理における薬品注入にAIを活用するなど、水道事業への新技術の導入に取り組んでいく。

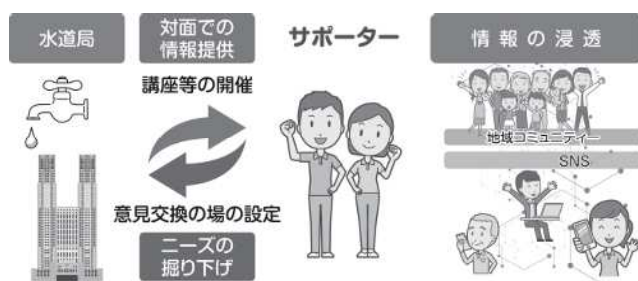
スマートメータ
(電子メータと通信機器の分離型)

Ⅱ お客さまとつながり、信頼される水道の実現

第4 双方向コミュニケーション

水道サポーター制度により、お客さまに直接水道事業の説明や情報提供を行い水道事業に対するお客さまの理解を深めていただくとともに、事業運営に対する御意見や御提案を頂けるような取組を進めていく。

また、お客さまの声の分析を通してお客さまニーズを的確に事業運営に反映するとともに、水道キャラバンや水道なんでも相談など、多様な広報施策を展開していく。



水道サポーター制度（イメージ図）

第5 お客さまサービスの向上と業務の効率化

各種申込手続、料金の支払、情報閲覧などを一元的に受け付ける「東京都水道局アプリ」を令和4年10月より運用を開始した。引き続き、お客さまサービスの向上と業務の効率化を図りつつ、キャッシュレス化やペーパーレス化も促進していく。

また、災害時の応急給水体制の実効性をより高めるため、訓練を継続して行うとともに、平常時及び災害時に必要な情報を分かりやすく発信していく。

第6 環境に配慮した事業運営

「東京都水道局環境5か年計画2020－2024」に基づき、太陽光発電や小水力発電といった再生可能エネルギーの導入を拡大していくとともに、ゼロエミッションビークル等の積極的な導入によりCO2排出量を着実に削減していく。

また、街中に給水スポット「Tokyowater Drinking Station(DS)」を設置し、ペットボトルによら

ずマイボトルに水道水を給水する環境にやさしいライフスタイルを促進するとともに、日常的な水道水の飲用行動や水道事業への理解促進を図っていく。

さらに、水道水源林の保全に加えて、玉川上水を都民に親しまれる水と緑の空間として適切に保全していく。



太陽光発電設備



ボトルディスペンサー型DS

Ⅲ 東京水道を支える基盤の強化

第7 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ていくため、引き続き、グループ経営を推進するとともに、政策連携団体へ業務を移転していく。

また、グループ経営を新たなステージへと進化させるため、グループ経営に関する基本方針に基づき、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。

さらに、現在政策連携団体への委託は業種ごとに契約を分けて仕様発注をしているため、効率性や受託者の創意工夫が働きにくいなどの課題がある。今後は政策連携団体への業務移転手法として、性能発注方式による包括委託を検討していく。

第8 強固な人材基盤

将来の水道事業を担う人材を計画的に育成していくため、「東京水道グループ人材育成方針」を策定し、東京水道グループが一体となって人材育成の取組を推進するとともに、コンプライアンスの取組について、PDCAサイクルを構築することで職員のコンプライアンス意識の浸透を図る。

また、管路の更新工事の着実な実施や災害時の迅速な対応を行うため、水道事業を支える重要な基盤である水道工事業者の環境改善に取り組んでいく。

さらに、これまで培ってきた技術力や広域化のノウハウなどの強みを活かし、国内水道事業体の事業運営に一層貢献していく。

第9 健全な財政基盤

安定給水に必要な取組を推進した上で、不断の経営努力として5年間で150億円の経費縮減と収入確保に努め、現行の料金水準を維持した健全な財政運営を行っていく。

また、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。

表1-6 東京水道経営プラン2021の概要

(1) 財政収支計画

(単位 百万円)

区分 年度	収 入						支 出						収 入 過不足額	支 出 過不足額	累積収支 過不足額 (2年度末 計画 984 実績 1,129)
	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			
3	計画	309,385	45,279	65	3,171	50,629	408,529	260,124	3,605	15,727	133,721 (3,848)	0	413,177	△ 4,648	△ 3,664
	決算	300,568	25,280	0	3,183	45,841	374,872	245,331	2,745	19,924	111,609 (3,848)	0	379,609	△ 4,737	△ 3,608
	増減	△ 8,817	△ 19,999	△ 65	12	△ 4,788	△ 33,657	△ 14,793	△ 860	4,197	△ 22,112 (0)	0	△ 33,568	△ 89	56
4	計画	319,580	43,527	157	3,270	47,176	413,710	257,801	3,252	16,880	134,633 (△10,674)	0	412,566	1,144	△ 2,520
	決算	304,295	31,995	90	3,288	51,759	391,427	256,898	2,446	19,153	117,429 (△14,828)	0	395,926	△ 4,499	△ 8,107
	増減	△ 15,285	△ 11,532	△ 67	18	4,583	△ 22,283	△ 903	△ 806	2,273	△ 17,204 (△4,154)	0	△ 16,640	△ 5,643	△ 5,587
5	計画	321,364	46,429	157	3,270	45,987	417,207	258,754	3,399	16,197	142,497 (△1,361)	0	420,847	△ 3,640	△ 6,160
	決算	310,966	33,711	113	3,303	54,904	402,997	276,987	2,434	15,202	117,836 (△2,883)	129	412,588	△ 9,591	△ 17,698
	増減	△ 10,398	△ 12,718	△ 44	33	8,917	△ 14,210	18,233	△ 965	△ 995	△ 24,661 (△1,522)	129	△ 8,259	△ 5,951	△ 11,538
6	計画	321,235	43,775	157	3,270	45,730	414,167	256,320	3,609	14,796	140,202 (1,588)	0	414,927	△ 760	△ 6,920
	予算	319,453	54,448	603	3,579	58,150	436,233	284,924	3,608	12,718	151,445 (△941)	0	452,695	△ 16,462	△ 34,160
	増減	△ 1,782	10,673	446	309	12,420	22,066	28,604	△ 1	△ 2,078	11,243 (△2,529)	0	37,768	△ 15,702	△ 27,240
7	計画	321,625	40,804	157	3,270	50,800	416,656	257,923	3,839	11,055	136,919 (1,350)	0	409,736	6,920	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額、同積立金取崩額、工業用水道事業施設等移管経費積立金の積立額及び同積立金取崩額で、内書きである

(2) 不断の経営努力

(単位 百万円)

事 項	3年度			4年度			5年度			6年度	7年度	計
	計画	決算	増減	計画	決算	増減	計画	決算	増減	計画	計画	計画
事務事業の効率化による経費節減	66	66	0	162	159	△ 3	291	270	△ 21	432	645	1,596
既定経費の節減	655	1,096	441	1,353	2,226	873	1,619	2,461	842	1,759	1,930	7,316
資産の有効活用等による収入確保	515	538	23	43	20	△ 23	134	30	△ 104	179	5,217	6,088
計	1,236	1,700	464	1,558	2,405	847	2,044	2,761	717	2,370	7,792	15,000

(3) 健全な財政運営

指 標	目標数値 (7年度)	指標の説明	実績 (5年度)
経常収支比率	100%以上	財政構造の弾力性を表す指標	103.3%
流動比率	100%以上	短期債務に対する支払能力を表す指標	142.1%
自己資本構成比率	74%以上	総資本に対する自己資本の割合を表す指標	82.9%
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	5.6%
給水収益に対する企業債残高の割合	300%以下		87.2%
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	96.1%

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 5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											
				3年度			4年度			5年度			6年度		
				計画	決算	増減	計画	決算	増減	計画	決算	増減	計画	予算	増減
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 多摩地区浄水所等の整備 など	122,900	15,300	18,565	3,265	24,300	17,417	△ 6,883	27,700	20,102	△ 7,598	30,500	30,600	100
送配水施設整備事業		送配水管の耐震強化等 配水池等の整備 など	759,600	152,200	137,874	△ 14,326	154,700	139,600	△ 15,100	155,300	161,061	5,761	148,500	153,600	5,100
給水設備整備事業		私道内給水管整備等 長期不使用給水管整理 など	54,500	10,500	9,042	△ 1,458	11,000	9,440	△ 1,560	11,000	10,962	△ 38	11,000	11,800	800
計			937,000	178,000	165,481	△ 12,519	190,000	166,457	△ 23,543	194,000	192,125	△ 1,875	190,000	196,000	6,000
財源	企業債		219,814	45,279	25,280	△ 19,999	43,527	31,995	△ 11,532	46,429	33,711	△ 12,718	43,775	54,448	10,673
	国庫補助金		693	65	0	△ 65	157	90	△ 67	157	113	△ 44	157	383	226
	一般会計繰入金		693	65	0	△ 65	157	99	△ 58	157	124	△ 33	157	383	226
	その他		715,800	132,591	140,201	7,610	146,159	134,273	△ 11,886	147,257	158,177	10,920	145,911	140,786	△ 5,125

(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 (5年度)
送水管ネットワークの整備率	93% (12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、整備が完了した割合	85%
安定給水確保率	89% (12年度)	配水区域をもつ浄水場や給水所などにおいて、配水池により、目標の水量 (計画一日最大配水量の12時間相当)を確保した割合	87%
浄水施設耐震化率	69% (12年度)	着水井から配水池までの浄水施設を耐震化した割合	14%
管路の耐震継手率	61% (12年度)	配水管における耐震継手管の割合	51%
地震発生時の断水率 ※1	19% (12年度)	都心南部直下地震が発生した場合に断水が想定される給水人口の割合	25%
取替困難管解消率 (ダクタイル化率100%)	100% (8年度)	取替困難管の延長に占める取替困難管を解消した延長の割合	56%
AIによる運転管理サポート機能開発の進捗率 (三園浄水場への導入状況)	100% (5年度)	浄水処理における薬品注入監視をAIによりサポートする機能の開発状況	100%

※1 令和4年5月に公表された「首都直下地震等による東京の被害想定」において、断水率が最大と想定される都心南部直下地震が発生した場合の目標と実績に見直した。

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)	2,167 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 5 年度）＞ 約 273 億円（水道施設管理・整備業務：約 129 億円、お客さまサービス業務：約 144 億円）																																	
決算の概要	＜令和 5 年度決算＞ <table><tr><th colspan="2">(単位:千円)</th></tr><tr><th>科目</th><th>金額</th></tr><tr><td>売上高</td><td>29,275,629</td></tr><tr><td>売上原価</td><td>23,409,521</td></tr><tr><td>売上総利益</td><td>5,866,107</td></tr><tr><td>販売費及び一般管理費</td><td>3,165,323</td></tr><tr><td>営業利益</td><td>2,700,784</td></tr><tr><td>営業外収益</td><td>253,840</td></tr><tr><td>営業外費用</td><td>60,515</td></tr><tr><td>経常利益</td><td>2,894,108</td></tr><tr><td>特別損失</td><td></td></tr><tr><td>固定資産除去損</td><td>1,066</td></tr><tr><td>税引前当期純利益</td><td>2,893,041</td></tr><tr><td>法人税、住民税及び事業税</td><td>1,120,120</td></tr><tr><td>法人税等調整額等</td><td>△ 157,076</td></tr><tr><td>当期純利益</td><td>1,929,996</td></tr></table>		(単位:千円)		科目	金額	売上高	29,275,629	売上原価	23,409,521	売上総利益	5,866,107	販売費及び一般管理費	3,165,323	営業利益	2,700,784	営業外収益	253,840	営業外費用	60,515	経常利益	2,894,108	特別損失		固定資産除去損	1,066	税引前当期純利益	2,893,041	法人税、住民税及び事業税	1,120,120	法人税等調整額等	△ 157,076	当期純利益	1,929,996
(単位:千円)																																		
科目	金額																																	
売上高	29,275,629																																	
売上原価	23,409,521																																	
売上総利益	5,866,107																																	
販売費及び一般管理費	3,165,323																																	
営業利益	2,700,784																																	
営業外収益	253,840																																	
営業外費用	60,515																																	
経常利益	2,894,108																																	
特別損失																																		
固定資産除去損	1,066																																	
税引前当期純利益	2,893,041																																	
法人税、住民税及び事業税	1,120,120																																	
法人税等調整額等	△ 157,076																																	
当期純利益	1,929,996																																	

※社員数は令和6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 当局・政策連携団体・民間事業者の役割



(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。

同方針では、「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」、「政策連携団体の経営の自主性向上と剰余金の活用」、「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、人材の相互交流やグループが一体となった研修の実施など、相互に連携して人材の確保・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していく。

加えて、当局及び東京水道株式会社が対等なパートナーとして、東京水道グループの一体感醸成を図る取組である「ともにプロジェクト」を通して、グループの総合力を一層高めていく。

図1-11 グループ経営



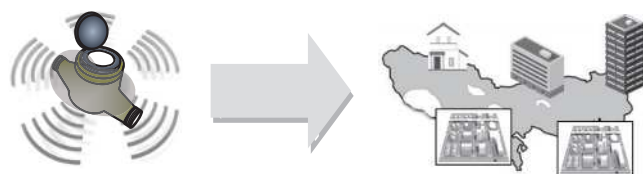
5 水道スマートメータ先行実装プロジェクト

当局は、平成30年9月のIWA世界会議・展示会において、デジタル技術を導入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、最適化等を目的として、令和4年度から令和6年度までに約13万個のスマートメータを先行導入する「水道スマートメータトライアルプロジェクト実施プラン」（以下「プロジェクト」という。）を発表した。また、2030年代までの全戸導入に向け、スマートメータの設置地域、年度別設置個数、各地域の設置目的と検証課題を具体的に示した「水道スマートメータトライアルプロジェクト推進プラン」（以下「推進プラン」という。）を令和3年4月に策定した。さらに、令和4年4月からスマートメータが設置され始め、プロジェクトが本格化することから、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」（以下「先行実装プロジェクト」という。）を策定した。

今後は、スマートメータの設置を着実に進めていくとともに、利用者やスマートメータに関する事業者、他の水道事業者に広く情報を発信していく。

（1）スマートメータの導入

東京2020大会の開催の延期により先行検証エリアを晴海地区からスマートシティ構想のある西新宿エリアに変更した。ここを皮切りに、令和4年度から令和6年度にかけて、都内に約13万個の給水スマートメータを導入することで、お客さまサービスの向上や水道事業への活用等、各種検証の早期化を図る。



スマートメータ

（2）スマート東京先行実施エリア等におけるスマートメータの導入

西新宿、大丸有、竹芝、豊洲など都が選定した「スマート東京先行実施エリア」でスマートシティ構想のあるエリアについては、検定満期を待たずしてスマートメータを導入する予定である。

地域に密着したデータとしてスマートメータのデータを活用し、先端技術を用いたプロジェクトを後押しする。



（3）建替で新しくなる都営住宅・公社住宅へのスマートメータ導入

都の施策と連動し、都営住宅・公社住宅においては、令和4年度以降の全ての建替しゅん工物件にスマートメータを導入する予定である。

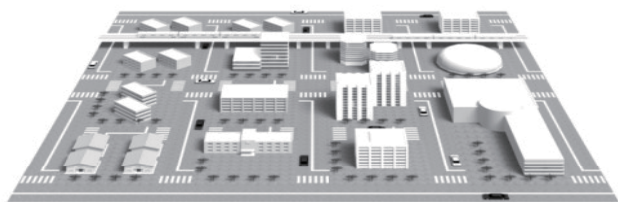


都営住宅・公社住宅

（4）パイロットエリアにおける実証実験

首都中枢エリアや住居地域、商業地域、工業地域など、水道使用形態の特性の異なる様々なエリアをパイロットエリアとして選定し、給水スマートメータに加えて、公道下等に埋設している配水管にもスマートメータを設置する。

流量、流向のほか水圧を定量的に把握することで、エリア内の水の動きを見える化し、管路・設備の維持管理のみならず、災害時や事故による水圧の急激な変化を検知し、漏水発生箇所の早期検知や効率的な水運用、施設のダウンサイジング等に向けた効果検証を行う。



（５）新たなお客さま向けサービス

御自宅等にスマートメータを導入されたお客さまには、新たなお客さまサービスとして、スマートメータから取得した指針値データを活用し、過去の使用水量を日別、時間別等にグラフとして提供する見える化機能や、漏水や蛇口の閉め忘れなどによる異常な水使用があった場合にお知らせする見守り機能を提供する。

また、これまで現地訪問時に紙で発行していた検針票・請求書についても電子配信に移行する。

これらのサービスについては、令和4年度にリリースした東京都水道局アプリで提供している。



東京都水道局アプリ

（６）他都市連携の拡大と全国規模でのスマートメータの導入促進

現在、連携協定を締結している横浜市水道局及び大阪市水道局と、メータ価格の低減に向けた市場拡大のほか、付加価値サービスやデータの利活用の検討など多様な連携を進める。



（７）他インフラ事業者（電気・ガス）との連携

電気業界・ガス業界とも連携を図り、スマートメータのデータをビッグデータとして活用し、新サービスの創出や災害時の対応等の社会貢献につながる連携策の検討を推進する。



（８）2030 年代までの全戸導入

スマートメータの導入効果の検証結果やメータ価格の市場動向なども踏まえた上で、2030 年代までにスマートメータの都内全戸導入につなげていく。