特集　物価高騰と持続可能な経営

東京下水道の持続可能な財政運営



大道 竜嗣
東京都下水道局
総務部理財課長

1　「東京都下水道事業 経営計画 2026」の策定

東京の下水道は、明治 17 年の神田下水の整備に始まり、140 年以上首都東京を支える基幹インフラとして、都民生活と都市活動を支え続けてきました。そして今後も都民の安全・安心で快適な暮らしを将来にわたって守り続けていくことが必要です。

現在の東京都の下水道事業には、施設の老朽化対策や激甚化する豪雨への対応、首都直下地震に備えた震災対策、地球温暖化対策など、取り組むべき課題が多く、また高度化しています。加えて、事業を担う人材の確保や物価上昇等に伴う経費の増加への対応といった課題にも直面しています。

こうした状況を踏まえ、東京都下水道局では、地方公営企業として、事業を取り巻く課題に的確に対応し、施策を着実に推進するため、令和 8 年度から令和 12 年度までの 5 年間を計画期間とする「東京都下水道事業 経営計画 2026」を令和 8 年 3 月に策定しました（図−1）。

この計画は、令和 8 年度からの 5 年間における目標と取組、財源等を明らかにする「経営戦略」として位置づけるものです。「レジリエンス（強靭性）」と「サステナビリティ（持続可能性）」の確保を基本コンセプトに、「強靭な下水道の構築」「脱炭素・良好な水環境への貢献」「持続可能な経営基盤の確立」の 3 つの柱の取組を一体的に実施することで、強靭で持続可能な下水道の実現を目指しています。



https://www.gesui.metro.tokyo.lg.jp/basic/keikaku/management2026

図－1　「東京都下水道事業 経営計画 2026」

2　経営計画 2026 期間中の財政運営

3 つの柱の一つである「持続可能な経営基盤の確立」を実現していくためには、公営企業の経営の原点である公共性と経済性を最大限発揮し、最少の経費で最良のサービスを安定的に提供していくことを目指して不断の経営効率化に努め、持続可能な財政運営に取り組むことが重要です。

都では、区部と多摩地域で下水道事業の実施主体や財政の仕組みが異なります。ここからは、区部と多摩地域それぞれの財政運営について、財政収支や経営計画 2026 で掲げた取組方針等を紹介します。

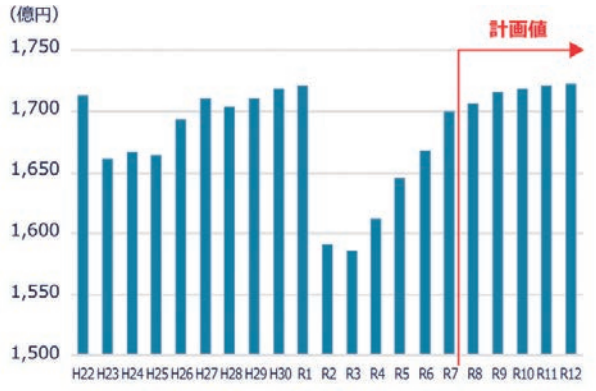
（1）区部の公共下水道事業

区部では、都が市町村の立場で公共下水道を管理しています。区部の公共下水道事業は、雨水の排除に要する経費は一般会計負担、汚水の処理に要する経費は下水道料金負担とする「雨水公費・汚水私費の原則」を踏まえて財政運営を行っています。

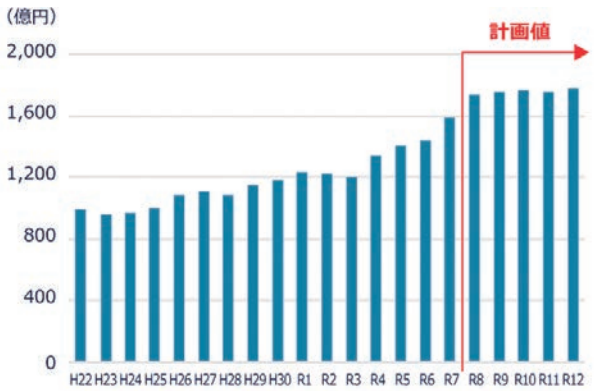
まず収入面ですが、経営財源の中心である下水道料金収入は、コロナ禍の減収からは回復してきたものの、使用者の節水意識の向上等による小口化の進展などから、今後の大幅な増加は期待できない状況です（図−2）。

一方、支出面では、これまでもコスト縮減等に取り組んできましたが、労務単価、資材価格、電気料金等の上昇により、下水道施設の維持管理や建設改良に必要な経費は増加しています（図−3）。また、老朽化した施設の再構築や浸水対策、震災対策など、多くの課題に対応した施策を着実に推進するための事業費を確保する必要があります。こうした厳しい経営環境から、区部の財政収支（収支差引過不足額）は、この5年間マイナスで推移することを見込んでいます（図−4）。

計画の初年度にあたる令和8年度予算については、収入面では、下水道料金1,707億円、企業債1,600億円、一般会計繰入金1,348億円など、合計5,644億円を見込んでいます。支出面では、維持管理費1,736億円、建設改良費2,920億円など、



図－2　下水道料金収入の推移（区部）



図－3　維持管理費の推移（区部）

財政収支計画

計画期間

（単位：億円）

区　分	6年度（決算）	7年度（予算）	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
収入	5,156	4,874	5,644	5,727	5,920	5,948	6,073
下水道料金	1,668	1,700	1,707	1,716	1,719	1,721	1,723
企業債	923	989	1,600	1,616	1,586	1,650	1,676
国費	435	515	593	629	640	699	699
一般会計繰入金	1,799	1,329	1,348	1,374	1,568	1,477	1,581
その他収入	331	341	396	392	407	401	394
支出	5,116	4,881	5,662	5,728	5,935	5,961	6,085
維持管理費[2]	1,438	1,581	1,736	1,751	1,764	1,756	1,773
元金償還金	1,477	838	877	715	865	728	788
企業債利子	104	98	129	167	212	257	305
建設費	1,769	1,960	2,400	2,550	2,550	2,700	2,700
改良費	327	405	520	545	545	520	520
収支差引過不足額	40	△8	△18	△0	△15	△13	△12
累積資金過不足額[3]	130	122	104	104	89	75	63

図－4　区部下水道事業 財政収支計画

合計5,662億円を見込んでおり、その結果、収支差引過不足額はマイナス18億円、累積資金過不足額は104億円となる見込みです。

支出のうち、建設改良費については、物価上昇等を反映した必要な事業費を見込むとともに、下水道施設の強靭化や脱炭素の取組等を集中的に進めていくため、前年度予算より555億円増額させるなど投資を拡充しており、計画期間5年間では1兆5,550億円の投資を計画しています。建設改良事業の実施に必要な財源として、国費の確保に努めるとともに、これまで残高の縮減に努めてきた企業債を積極的に活用し資金を確保します。

（2）多摩地域の流域下水道事業

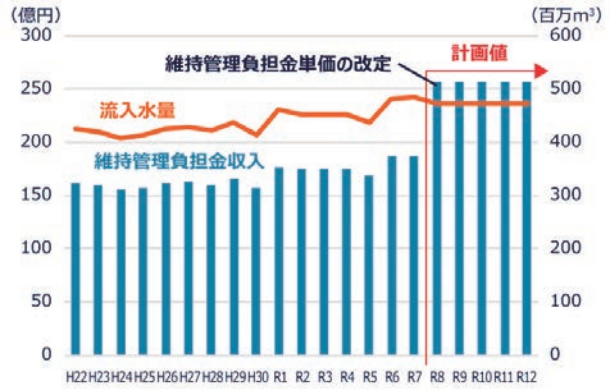
多摩地域の下水道は、都が管理する流域下水道と、市町村が管理する公共下水道がひとつのシステムとして機能を発揮しています。

多摩地域の流域下水道事業は、維持管理に要する経費は、受益者である市町村からの維持管理負担金によって賄われており、建設改良費は国費を除き、原則、都と市町村で折半して負担しています。

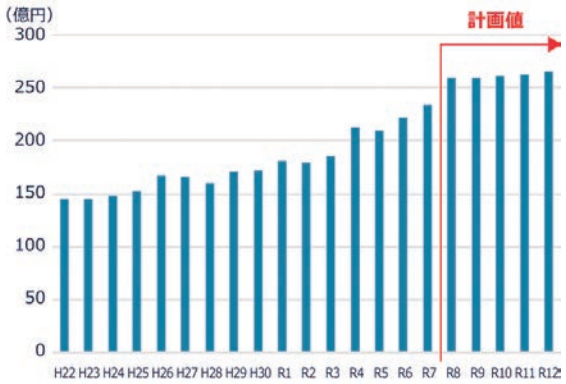
収入面では、維持管理負担金収入は、多摩地域の下水道普及率が既に99%を超えているため、今後、流入水量の大幅な増加による収入増は見込めない状況です（図−5）。

一方、支出面では、これまで省エネ機器の導入等、企業努力による経費削減を続けてきましたが、労務単価、資材価格、電気料金等の上昇により、維持管理に必要な経費が増加しています（図−6）。その結果、近年、維持管理収支は赤字で推移しており、令和7年度予算において累積資金の不足が見込まれました（図−7）。

こうした状況から、今後も多摩地域の安全で快適な暮らしと良好な水環境を守るため、安定した事業運営に向けて、令和8年4月より、維持管理負担金について、流入水量1㎥当たりの単価を改定前の38.698円から54.241円に改定いたしました。



図―５　維持管理負担金収入と流入水量の推移（流域）

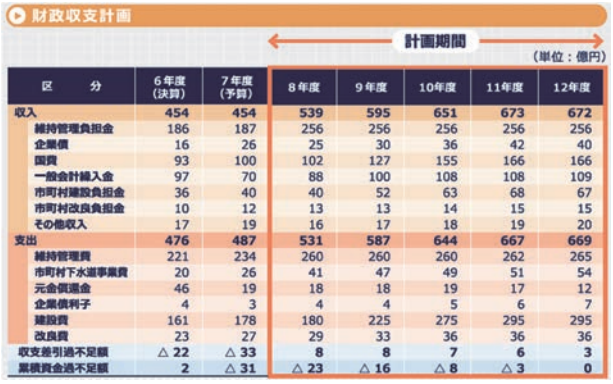


図－６　維持管理費の推移（流域）

令和８年度予算において、収入面では、単価改定を踏まえた維持管理負担金収入 256 億円（前年度予算より 69 億円増額）など、合計 539 億円を見込み、支出面では、維持管理費 260 億円、建設改良費 209 億円、市町村下水道事業費 41 億円など、合計 531 億円を見込んでおります。その結果、収支差引過不足額は８億円のプラス、累積資金過不足額はマイナス 23 億円となる見込みです。

市町村に丁寧に説明を行い維持管理負担金の単価改定を行ったところですが、それとともにコスト縮減の徹底を継続することにより、収支の改善と、計画期間末において資金不足の解消を図るよう取り組みます。

また、流域下水道の建設改良費においても、下水道施設の強靭化や脱炭素の取組を計画的に進めるため投資を拡充しており、前年度予算より４億円増額させるなど、計画期間５年間では１,440 億円の投資を計画しています。その財源として、引き続き国費の確保に取り組みます。



区　分	6年度（決算）	7年度（予算）	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
収入	454	454	539	595	651	673	672
維持管理負担金	186	187	256	256	256	256	256
企業債	16	26	25	30	36	42	40
国費	93	100	102	127	155	166	166
一般会計繰入金	97	70	88	100	108	108	109
市町村建設負担金	36	40	40	52	63	68	67
市町村改良負担金	10	12	13	13	14	15	15
その他収入	17	19	16	17	18	19	20
支出	476	487	531	587	644	667	669
維持管理費	221	234	260	260	260	262	265
市町村下水道事業費	20	26	41	47	49	51	54
元金償還金	46	19	18	18	19	17	12
企業債利子	4	3	4	4	5	6	7
建設費	161	178	180	225	275	295	295
改良費	23	27	29	33	36	36	36
収支差引過不足額	△ 22	△ 33	8	8	7	6	3
累積資金過不足額	2	△ 31	△ 23	△ 16	△ 8	△ 3	0

図－７　流域下水道事業 財政収支計画

加えて、多摩地域の下水道の強靭化を図るには、取組を進める市町村への後押しが重要です。市町村が実施する公共下水道の浸水・地震対策の強靭化の取組を促進するため、都では令和５年度より市町村下水道事業強靭化都費補助（補助率１／２）を実施しています。さらに令和８年度からは、避難所や緊急輸送道路周辺等の老朽化した下水道管の再構築を新たに補助対象に追加し、拡充を図っています。

３　持続可能な財政運営に向けた企業努力の取組

将来にわたり安定的に下水道機能を確保するため、適切な維持管理と計画的な再構築に取り組んでいきますが、それを財政面から支えるため、建設・維持管理コストの縮減や、資産等の有効活用による収入の確保にも積極的に取り組んでいくことが重要です。今回の計画では、５か年で総額 860 億円の企業努力に取り組むこととしています（**表－１**）。

表－１　企業努力計画額（令和８～12 年度）

事項	金額
建設・維持管理コストの縮減	410 億円
資産等の有効活用	450 億円
合計	860 億円

（１）建設・維持管理コストの縮減

まず、コスト縮減については、これまで当局が培ってきた知識や経験を活用しながら、新たな技術を導入すること等により、建設・維持管理コストの縮減に取り組みます。

建設コストの縮減では、例えばアセットマネジメント手法を活用した設備の再構築として、電気設備や機械設備の補修を計画的に行い、法定耐用年数を超える経済的耐用年数で再構築することで、ライフサイクルコストを縮減します。また、非開削工法による土砂流入防止対策として、道路を掘らずに工事を行うことで、道路の掘削や復旧工事が不要となり、工期の短縮や建設コストの縮減を図っていきます。

また、維持管理コストの縮減では、エネルギー自立型焼却炉（**図－８**）等の導入や、省エネルギー型機器の導入、再生可能エネルギーの活用によって、電気料金の縮減などに取り組みます。



図－８　エネルギー自立型焼却炉

さらには、ＡＩを含むデジタル技術を活用して新たな技術の開発・導入を進めるなど、更なる事業の効率化に取り組みます。

（２）資産等の有効活用

次に収入確保の取組として、下水道施設の上部空間の活用、土地・建物の貸付けや売却、下水熱の利用など、資産や資源の有効活用に積極的に取り組みます。

具体的には、例えば「芝浦水再生センター上部利用事業」は、雨天時貯留池の上部に借地権を設定し、民間事業者に貸し付け、民間事業者が業務・商業ビルを建設し運営するという事業で、平成 27 年に「品川シーズンテラス」として開業しています。当局は、土地の貸付けに伴う借地権の設定対価として、ビルのオフィスフロアの一部を取得し、それを事業者に一括して賃貸しています。これにより、土地の貸付料に加えて、オフィスフロアの賃料を安定的に収入しています（図−９）。



図－９　芝浦水再生センター上部利用事業



出典：Mitsubishi Jisho Design Inc.

図－ 10　常盤橋街区再開発事業

また、「常盤橋街区再開発事業」では、東京駅日本橋口前の常盤橋街区での再開発プロジェクトに地権者として参画し、地区全体のまちづくりに貢献します。令和４年度には、老朽化したポンプ所の再構築が完了し、その上部を下水道事務所や研修所等として活用しています。再開発ビル「Torch　Tower（トーチタワー）」が令和 10 年度に完成した後は、保有する権利床を民間事業者に貸し付け、収入を確保していく予定です（図−10）。

そのほか、下水道事業において利用するまでの期間が長期にわたる土地や、狭あいな管路用地の有効活用にも取り組んでいます。さらに、当局が所有する資産の活用可能性について、民間事業者の意見を聴くなど、市場動向を踏まえた更なる検討を行っていきます。

４　東京下水道の持続可能な財政運営

ここまで、「経営計画 2026」に掲げた「持続可能な経営基盤の確立」について、区部・流域それぞれの財政運営と、企業努力によるコスト縮減、資産等の有効活用の取組を紹介させていただきました。

「持続可能な経営基盤の確立」に向けては財政面だけでなく、事業の継続的な運営に資する人材確保に向けた取組を強化するほか、ＡＩ等の先端技術の積極的な活用も含め、ＢＰＲ（業務プロセスの最適化）を徹底するなど、ＤＸによる仕事の進め方の見直しを進めていきます。さらに、効率的な施設の運転管理を支援する技術や、機器点検、保全管理の省力化技術など、新たな技術開発にも取り組みます。

東京都下水道局は、都民生活や首都東京の都市活動を支え続けていくため、下水道施設の維持管理に万全を期すとともに、老朽化対策の集中的な推進や、浸水対策・震災対策等の強靭化施策、脱炭素化に向けた施策など、経営計画に掲げた様々な事業を推進していく必要があり、そのためには、不断の経営効率化に努め、持続可能な経営基盤の実現に取り組むことが必要です。

新たな経営計画に基づく事業を推進していくため、収入の動向や物価上昇など下水道事業の経営を取り巻く様々な状況変化にも適切に対応しながら、中長期的な視点をもって、持続可能な財政運営を進めていきます。