

第1回 平成30年度 水道分野における官民連携推進協議会
グループディスカッションでの意見交換の概要

テーマ1 官民連携による運営基盤の強化

○座長：水道事業者より、水道事業が抱えている課題や広域化に対する取り組み等を発言して頂き、それに対して民間事業者から提案やアイデアを発言してもらいたい。

○水道事業者：当市の給水人口は右肩上がりに増えているが、一人当たりの水の使用量は年々減少傾向にある。今後、給水人口の減少が懸念される中、財源確保や運営基盤の強化に向けた事業スキームの検討が必要と考えている。

○水道事業者：当市では今年6月に経営戦略を公表した。経営基盤の強化が重要と感じており、これまで個別委託を行ってきたが、今後は包括委託やSPC（特別目的会社）等を活用した官民連携を考えていく必要がある。

○水道事業者：当市の水道原水は100%地下水であり、市内40箇所の水源地から取水している。また、他都市との大きな違いとして、大規模な浄水施設を保有していないことが挙げられる。官民連携について、施設に関する前例は色々あるが、管路については皆無と思われる。管路は地中に埋設されているためリスク分担の判断が困難である。当市では約3,400kmの管路が布設されており、本日のディスカッションを契機として、今後の対応の手掛かりが得られればと考えている。

○水道事業者：課題解決の切り口として、ヒト・モノ・カネという経営資源の三要素が挙げられる。当市のような大規模事業者と小規模事業者では解決方法が異なり、それぞれベストな方法があるはずである。その中で、民間事業者との官民連携を選択肢から外すことはできないと考えている。どのようなスタイルによる官民連携が可能か、昨年度から内部で検討を始めたところである。具体的な検討結果はまだ出ていないが、災害等を考慮すると、当市をバックアップしてくれるような地元の民間会社が必要と考えている。某水道事業者では官民共同企業体を立ち上げており、当市もそのような選択肢を含め模索している。

○水道事業者：当市は高原地帯に約1万戸の別荘地がある。別荘のため毎日住んでいるわけではないが、2万～3万人の給水需要があるため、当市の給水人口（約5.5万人）と合わせると7万～8万人程度の規模のインフラを考えていかなければならない。現在は別荘地が独自に水源を持って水道事業を行っているが、当市の水道事業との統合を要望されているところもある。別荘地ができてから40～50年が経過しているが、別荘地の体力や当市の財政状況を踏まえると、民間活力の活用によって老朽化施設の更新を行うことができればと考えている。

○民間事業者：当社は40年以上に渡り、上水道・用水供給・簡易水道において、PPPの先駆けとなる第三者委託などの事業に携わっており、官民連携のスキームとして官民共同出資会社の設立を提案している。職員一人当たりの仕事量は、事業者の規模に反比例するかのようになり小規模事業者ほど大きい傾向にある。現状の業務をこなすのに手一杯で将来の検討ができない、都道府県がイニシアティブをとって広域化を推進しようとしているのに、それについ

ていけないといった話をよく聞く。民間委託によって技術力の継承が進まない、委託に関するモニタリングや現場の実情を踏まえた更新が難しい、といった問題に対しては、水道事業者と民間事業者が官民共同出資会社を立ち上げることで、退職出向という形で運転管理を学ぶ機会を作ることができる。また、地元企業を参入させることは、災害に対して有効な手段になると考えられる。十分な意見交換を行って、その地域に適した方法を作り込む必要がある。

○民間事業者：当社はメーカー系の維持管理業者という立場だけでなく、地域の実情に合った維持管理という観点から、水道事業者のニーズに応えることも行っている。

○民間事業者：当社は某水道事業者 100%出資の外郭団体であり、その水道事業者の現役及びOB 職員により構成されている。幾つかの事業を展開しているが、国内の水道事業者を支援するためのコンサルティング業務も行っている。最近では、包括委託の導入検討、実施の支援、委託後のモニタリング活動といった包括委託に係る一連の事業全般に取り組んでいる。有収率の向上に向けた対策の提案も含め、水道事業者の様々な課題に対応している。支援内容として特に決まりがあるわけではなく、実際に出向いて現実の問題をよく聞き、現場も視察したうえでどのような支援を行うかといったオーダーメイドの支援活動を行っている。

○民間事業者：当社は 2015 年に設立した創業 3 年の企業（公民の共同企業体）であり、某水道事業者と民間事業者 6 社により構成されている。従業員は 250 名在籍しており、市内・海外・広域の業務に携わっている。提案書では、某水道事業者のある地区の事務組合について紹介している。給水人口 15 万人の水道事業者が 100 万人の水道事業者に委ねる時代になってきている中、官官同士では制度面などの問題があるため、民間のノウハウや機動性を発揮させつつ、官民・民民連携に取り組んでいる。

○民間事業者：当社は施設から管路まで幅広く水道に携わっている。管路の更新においては協力会社と共に DB（デザインビルド）の提案を行っており、本日のプレゼン（資料-3）の中でも一部参画している。広域化に伴う連絡管の整備に関しては設計・施工、老朽管に関しては CM 業務的な形で行っており、昨年度より某水道事業の DB に携わっている。老朽管の更新、広域化に伴う連絡管の整備、基幹管路の更新等において、職員不足や工期短縮等の観点から相談に乗ることができる。

○民間事業者：当社では、水道事業のマッピングシステムや水理解析、設計積算システムを開発・販売している。人口減少下における管路の更新に際しては縮径の検討が必要であり、その場合には水理解析を行わなければならない。また、アセットマネジメントの検討において必要となる更新対象管路の優先順位を選定するためのソフトウェアにも強みを持っている。

○民間事業者：当社は、水処理に携わるグループ会社 4 社のうちの 1 社である。このグループでは、排水処理、浄水処理、家庭用浄水器など、多様な水源を対象として水処理を行っている。これまでの実績は民間事業者向けがほとんどであるが、水道事業の広域化に伴い、効率性の観点から問題になると思われる小規模の簡易水道において協業できればと考えている。当グループは地下水処理の経験を豊富に有しており、水源としての地下水に影響が生じないように、適正な地下水管理を行いつつ効率的な水処理システムを提供していきたい。

○民間事業者：当協会は水道施設の運営・運転管理に携わることを目的として、大手プラント系のメーカーを主体とする 18 社により構成された団体である。水道の維持管理に係る日本で最初の協会として、官民連携や民間委託等を研究している。技術力の向上や水道事業の持続に向けた課題の克服方法など、会員企業から得た情報を蓄積している。協会として官民連携に繋がった事例は今のところないが、会員企業に情報を提供しながら、水道事業者との間で様々な繋がりを持つような活動を行っている。水道事業者が抱えている問題点や悩みごとについて、民間事業者に直接相談できないときは当協会に問合せて頂きたい。

○民間事業者：この官民連携推進協議会は過去から行われているが、官民連携は進んでいないのが実情である。その要因として、お互いのメリットが見いだせないことが挙げられるのではないかと。私がかつて在籍していた水道事業の PFI（膜処理施設の整備）ではトップダウンという要素が大きかった。ボトムアップ型で官民連携が進むことは難しいと考えている。なお、その PFI 事業に当社が携わり SPG の一員となったが、Win-Win の関係にはならなかったようだ。別の話題になるが、某協会の企画運営委員長を拝命している。今後 IoT を活用した水道について、官民連携や広域化に合わせて取り組まなければならない時期でもあり、何らかの協力をしていきたい。当社では、水道事業者に対してコンセッションの提案をしたことがある。議会の反対もあって結局は実現しなかったが、このような実績もあるのでご相談頂きたい。

○座長：水道事業者からの課題と民間事業者からの提案を踏まえ、自由に意見交換をして頂きたい。

○水道事業者：官民連携が Win-Win の関係になっていないという話を聞いたが、どういふことなのか整理したい。水道事業者としては Win-Win の関係を考えているが、民間事業者として一歩引くような部分があるのだろうか。

○民間事業者：官民連携を考える際、地元企業と全国区の企業との関係をどのように作っていくかが課題になっていると思われる。

○水道事業者：人口 12 万人の当市においても水道に携わる地元企業があるが、包括委託においては全国区の企業と組まなければ進まないと個人的には考えている。地元企業が全国区の企業と組むのは大変なことだと思うが、地域的な事情もあるので、地元企業も含めた形で SPG を立ち上げる等の方策を考えないと進まないだろう。どの民間事業者をパートナーとするかについては政治的な面もあって難しいが、これを克服しないとこれから一歩も進まないのが当市の実情である。そういった背景のもとで、官民連携は民間事業者にとってメリットがないのか聞いてみたかった。

○座長：地元企業との関係を維持しつつ、大手企業と組むことが望ましいが、水道事業者の立場として、大手企業から関心を持ってもらうための選択基準は何か、その交渉をどのように行っていけば良いのかということだろうか。

○水道事業者：公平性の観点から、特定の民間事業者と身近な付き合いをすることはできないが、民間事業者と腹を割って話をしなければ進まないという問題がある。

○オブザーバー：先程のプレゼンでも説明したように、民間事業者としてはスキームの大枠が決まらないと検討ができない。逆に水道事業者側からすると、本当にこのスキームで民間事業者が参加するのかといった不安がある。マーケットサウンディングや民間提案といった制度はあるが、本音の話ができるかどうかといった問題はコンセッションでも同様である。民間事業者との付き合い方について、私見になるが、色々な意見交換を行うことは特に問題ないと思う。民間事業者と意見交換をしていく中で、今まで不明だったことが明確になったということもあるので、幅広く意見交換をした方が良いと考える。

○水道事業者：当市は管路の管理に課題がある。今後膨れ上がる更新費用を如何にして抑えるかについて、性能発注や包括委託等の手法があるが、管路更新に性能発注を適用する場合はリスクを明らかにする必要がある。例えば漏水管理一つをとってみても、契約後の管理をどうするかといった長期的な面の問題が生じる。一方、仕様発注になると民間事業者が参入するメリットが小さくなると思われるので、お互いが Win-Win の関係になる理想的な進め方はどのようなものか気になっている。それから、使用しなくなった管路を何か新しいアイデアによって使用可能にするような試みを行っている事例があれば情報提供を頂きたい。

○民間事業者：管路更新計画の見直しを行っているとのことだが、何十年先までの更新計画を立てている中で、仮に民間に包括委託する場合、その計画を指標として期間や更新量を設定するという発注方法が考えられるのではないか。

○水道事業者：法定耐用年数を 40 年から 50 年と設定することがあるが、この値の妥当性はどのようなのだろうか。当市は地震の影響を受けており、どのように判断するかが難しい。単純に経過年数によって老朽度を判断して良いのか、どのような調査を行えば良いのか、年間更新率、漏水件数、漏水防止量など様々な指標が考えられるが、どのような指標によって性能を定めれば良いのか。指標が決まれば民間事業者も動きやすいと思うが、その判断ができない。

○民間事業者：財政との兼ね合いになるだろう。年間の更新率を決めれば年間の必要費用が算出される。その中で経営が回らなければ更新率を下げるか料金値上げの判断になる。これをベースとしてどのような形で民間事業者に発注したら良いかを考えれば答えが導き出されるのではないか。

○水道事業者：ヒト・モノ・カネをどうやって回していくかは大きなテーマである。技術（ヒト）について、民間事業者の方が色々なノウハウを持っていることは承知している。水道事業を地方公共団体が経営する場合と民間事業者が経営する場合（コンセッション）でスキームが大きく変わるかといえば、管路を使って水道水を供給するという点において大きな差はないと思われる。空港のコンセッションの場合、例えば離発着の回数によって民間の利幅が大きく変わるといわれているが、水道の場合は管路を使わずに水道水を供給するというスキームを作ることは困難なので、どうしてもコストダウンに重きを置くことになる。そうするとそのことが民間事業者の負担となり、お互いに Win-Win の関係を構築することが難しくな

る。水道事業者としては安価で対応してほしいが、民間事業者の創意工夫にも限界がある。本市としても、地元経済への影響を考慮しなければいけないので安易なことはできない。民間事業者との関係について、ボトムアップで内部から色々と意見を出し合っている。官と民の間には情報の非対称性があり、参画してみても初めて本当のことが分かるということが少なくない。某水道事業者がコンセッションの検討をした際、管路を含む／含まないの2通りの検討を行っていて、管路が含まれると受ける側としては評価しにくいので、浄配水場の運転管理だけの方が良いのではないかという議論があったと聞いている。水道事業者が発注する際に提示する情報について、本当のところをどうやったら示せるのだろうか。また、包括委託などを発注する際、例えばスマートメーターを積極的に活用して何かやるとか、20~30年先の将来における浄配水場の運転管理を念頭において効率的な水道システムを構築するというように、民間事業者が大きなビジョンを描いているとすれば、それをどうやって聴取したらよいか。パートナーとしての民間事業者との関係をどのように構築していけばよのだろうか。

○水道事業者：民間事業者としては、小規模水道事業者を相手にするよりも大規模水道事業者を相手にする方が潤うと考えるだろう。本市は人口5.5万人の小規模水道事業者であり、大規模が終了してから小規模に移行するのではないかと考えている。補助金を手厚くする等の国の支援があれば我々も取り組み易いと考えており、国の方針としてこういった支援があるのかを提示して頂けるとありがたい。

○座長：ご指摘のように、官民連携が進まない背景には事業者の規模や地域の事情が関わっており、こうしたことを踏まえつつ、我が国全体として導入を促進するような施策が必要と認識している。

○水道事業者：導入実績のないコンセッションが進まない背景には、失敗できないという理由がある。コンセッションを導入すれば経営基盤の強化が図れるという議会答弁を行うと、そもそも経営基盤の強化とは何かという議論から始まる。また、市民としてはコンセッションの導入によって水道料金の値上げが避けられると解釈する。コンセッションを導入しなくても議会の承認が得られれば水道料金の値上げは可能であり、経営基盤の強化を図ることができるのに対して、コンセッションによって民間に委託したのに水道料金が上がるということになればコンセッションを行う必要がないという議論になる。バックデータがないため、市長に対してコンセッションの提案ができない。

○座長：コンセッションを含めた官民連携は、市民にメリットが感じられなければ問題になるだろう。水道事業者と民間事業者との接し方には難しい面があるが、様々な機会を通じて相互に交流や情報提供を行うことで距離感が縮まっていくのではないかと。また、水道事業者の規模によっては民間事業者が受け付けられないといった議論や、検討段階から民間事業者の意向を踏まえた議論ができないかという意見もあったが、こうした協働は慎重に行う必要があるだろう。実際に官民連携に携わっている民間事業者として、様々な障害があると思われるが、この後のフリーディスカッションも利用して官民連携を前に進めて頂ければと考える。