

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3 広域化に対する取り組み

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

○水道事業者：平成32年を目標として県水との統合を目指しているが、進捗が思わしくなく、企業団と県との間に考え方や意識の差を感じている。この機会に民間事業者からの提案やアイデアを発信してもらいたい。

○水道事業者：当県の統合スキームは、広域化に関する県の構想に基づいて県内を12ブロックに分け、まず市町村が水平統合を実施したのちに用水供給と垂直統合を行うというものであるが、水平統合の進捗が思わしくない。水平統合後に垂直統合を行うというスキームで良いのか、法改正も視野に入れながら、行政主導で広域化の打開策を模索している。この状況をどう進展させていくか、民間事業者からのアイデアを伺いたい。

○水道事業者：今回の参加目的は、広域化に関する取組みの情報収集であり、これまでの経験や先事例をご教授頂きたい。

○水道事業者：去年、下水道と統合し上下水道部となった。当市では、近隣の市町との間で受水団体協議会という団体を立ち上げており、県の用水供給事業との広域化を目指した取り組みを行っている。今回、用水供給事業を含めた2市1町という形で、内閣府の上下水道一体事業診断による経営効率化診断事業の補助事業の採択を受け、今年度に調査事業を行うところである。県とも協議をしているが、考え方や意識に差があってなかなか進んでいないので、他県の先事例を参考にしたい。

○水道事業者：広域化に関して、各ブロックに分かれて水平統合を進めているが進捗は思わしくない。自治体間の温度差を感じている。温度差や障壁解消のための具体策や具体例があればご教授頂きたい。

○座長：以上の話を踏まえ、民間の方々から広域化に関して提案等があれば説明して頂きたい。

○民間事業者：広域化・官民連携に関する調査等の委託業務を頂いている。その中で、「何から始めていくか」、「どのように進めていくか」という相談をよく受ける。コンサルタントの立場から申し上げれば、強力な推進者やキーパーソンがいると展開が早く進むという印象を持っているが、そうでない場合、近隣市町村とのコミュニケーションや情報共有が最も重要と考える。地方では隣町との情報交換の機会が少ないと聞いている。広域化もブロック全体で一斉に進めるのではなく、ブロック内の一部から進めていくべきで、初めに隣町が何をしているのか知り、協同によってできることを考え、その中で官民連携と一緒に広域化を進めていくのが良いと考える。施設の統廃合が広域連携の最大効果ではあるが、まず初めにシス

テム・会計・営業等の事務的部分を統一してから施設の統廃合を目指すべきだろう。2、3の小さな範囲で進めていくだけでも進展するのではないだろうか。

○民間事業者：この協議会には何度か参加し、水道事業者とも何度か話をしている中で、「何から始めるべきか分からない」という話をよく聞く。広域化が進展している地域は某県であると個人的に思っているが、その背景には、県が広域化推進のために委員会を設立し、指導的立場で広域化を推進していることが挙げられる。その意味で、広域化推進には県主導で強力な推進母体を作ることが必要と思う。本日のプレゼンテーションではとても良い話を聞かせて頂いたが、その他にもいくつか先進事例があるので、これらの広域化推進の経験者に話をして頂いたり、複数の企業による受託民間事業者の事例紹介の場を設けるのも良いと考える。自社が某県で行っている官民共同企業体は、民間が65%の割合で出資した民間主導型の官民連携会社であり、全国でも例がない。今回の西日本豪雨の際も活躍できたと自負しており、こういった事例も紹介させて頂きながら民間事業者を広域化の中で活用してほしい。

○民間事業者：広域化における受託民間事業者としての立場から申し上げれば、当企業団が設立した背景には、全国初の第三者委託を某市が行っていたというベースがあり、これを引き継いだことで結成できたので、某県が進めているブロックごとの水平統合による広域化とは状況が異なる。各水道事業者に対してヒアリングを行い、そこから感じるのは、財政が潤沢な事業体は広域化を望んでいないが、山間部等の非効率な浄水場を多く保有するような地域では広域化を望んでいるのが実情ということである。このような状況から個人的に思うことは、大規模水道事業者がボランティア精神を持って10年、20年先を見つめ、広域化を牽引していくべきということである。大きなところから広域化し、小さなところが合わせていく必要があると思う。

○座長：水道法の改正では「関係者の責務の明確化」が謳われている。今までの民間事業者からの提案も踏まえて、水道事業者から意見があれば頂きたい。

○水道事業者：二点伺いたい。一点目は、今回の法改正によって都道府県が水道事業基盤強化計画を作成するという点で、現状打開の契機になると考えているが、国の基本方針はいつ決まるのか、国の基本方針からビジョン変更はまだ踏み込むのか、これに合わせて県行政も水道事業基盤強化計画に着手するのかという点である。県主導の広域化をどのように進展させていくかということに関して、我々企業局は一事業者という立場であり、現状では水平統合を待っている状況のもと、各水道事業者の事情は理解できるが進展はなく、打開策を模索する必要性を感じている。水道事業の基盤強化計画の策定に当たっては、受水団体の同意も必要であり容易ではないが、この一連の流れは現在のスキーム変更の契機になると期待している。二点目は、民間活力と広域化の関係性について、水道事業者同士の連携による広域化において、民間事業者がどのように参入するのかという点である。この二点に関して、先行事例や具体策があればご教示頂きたい。

○座長：先ほど水平統合後に垂直統合という話があったが、私が全国を見的过程中で、水平統合は平成の大合併以降、ほとんど行われていない。現在、広域化が実現しているのは主に用水供給事業を中心とした垂直統合である。水平統合は水道料金や整備水準の違いから、総論は賛成であっても各論反対といった構図により進んでいないことが多い。用水供給事業は基本

的に黒字経営なので、その黒字分を広域化の際に課題となっている料金格差の是正につなげることができたら広域化が進展するのではないかと思う。したがって、用水供給事業の主体となっている県等が主導した垂直統合が望ましいと考える。水平統合を先に実施してから垂直統合というのは難しいだろう。垂直統合の先行事例として某水道企業団が挙げられる。この企業団には、某市を除いた用水供給を受けている全ての水道事業者が入っているが、末端給水までを企業団が実施しているのはその一部の事業者である。それ以外の事業者は事業認可を各水道事業者が保有しているという、いわば経営統合という形態を取っている。このような体制なら他県でもできるのではないだろうか。

次に国の基本方針に関して、法改正は先の国会で衆議院を通過しているので、次の臨時国会で参議院を通過するだろう。台帳の整備以外は成立次第、4月に施行になると思われる。成立後の流れとしては委員会（作業部会）を設立し、例えばコンセッションならガイドラインの作成が行われると思う。国は早めに進めたいと思っているが、今後のスケジュールについては作業部会の進捗によるので厚労省のHP等で確認する必要がある。

最後に運営基盤強化の一手法としての広域化については、民間活力を生かした広域化が有効であり、官と民間企業が連携した第3セクターによる広域連携も手法のひとつだろう。

このように多様な事例があることから、日本水道協会、厚労省、総務省のHP等から情報を収集して頂きたい。また、より詳しく知りたい場合は、日水協に連絡して頂ければと思う。

某企業団は早い段階で結成されたが、その過程では様々な苦労があったと思われる。この経験からアドバイス等あればご教授頂きたい。

○水道事業者：本日のプレゼンテーションでは広域化の説明を行ったが、我々の企業団では料金統合が未だに実現していない。水道料金の統合は議会、市民ともになかなか進まないため、広域化や官民連携で生まれるメリットとして、利益によって統合していきたいと考えている。県水との統合を目指す中で、黒字経営の県水との統合で生まれた利益によって料金を統合していく。監査法人の調べによると、今後の水道料金の値上げ率として20%が必要とされているが、県水と統合すれば10%の値上げにとどめられ、市民の理解を得やすい。現在、3市5町で行っている企業団運営では黒字経営を実現しているので、この間に料金統合を段階的に調整しながら行っていきたい。交付金が交付される10年間といった長期スパンで将来を見据えた料金改定ができれば一つの成果になると考えている。

広域化が早期に進んだもう一つの要因として、2市が民間事業者へ第三者委託を行っており、企業団設立の中心となった2市の職員が水道事務から離れても運営可能な状態であったことが挙げられる。この2市の職員が広域化に向けた資料作成などを行うことができたが、規模の小さな町では委託もできず、職員数も少ないため難しいだろう。水道事業者に必要なのは広域化のプランを考える専属職員の確保であり、そのためにはまず第三者委託が必要と考える。統合のための専属職員を増やして、従来の職務ではなく広域化事業などといった次のステップの職務に集中できるシステムを作る必要がある。そうしたことをしないと現状維持が精一杯で次へ進むのは難しい。その時間作りに民間事業者の活力を上手く利用していくのが良いと考える。

○座長：広域化がすでに実施し、その中心となって牽引している事業体の中には、現状では運営自体には問題は抱えておらず、単独でも十分に経営ができていた例もある。しかし、10年先、20年先の長期スパンで考えると、浄水場等の更新事業や人口減少に伴う水の余剰が予測され、今、広域化を進めると補助金や交付金の対象となるほか、他のメリットも大きいこ

とが想定されたので広域化に踏み切ったところもあると聞いている。したがって、長い目で見た水道経営が重要と考える。某水道事業者の事例では、現状のままでは管路更新に 200 年を要すると試算された地域もあったが、広域化の実施によって 60 年で済むとの予測結果が得られたことや、ダウンサイジング等の実施によって経費削減が可能となり、料金の値上げも小規模な改定で収まると想定されたことから広域化に踏み切ったようだ。なお、広域化を進める際に必要なのは近隣市町村との情報共有や課題の整理だと思われる。他に民間事業者から提案等があれば頂きたい。

○民間事業者：某県は広域化の方針で動いているが、規模の小さい水道事業者は特に内部での情報共有や意識の統一を行うことが、市民の理解を得やすくするという面において重要と考える。最近、国交省では事業者のインフラ全体の調査を行っているが、おそらく事業者の内部で共有されておらず、各インフラがどれほど苦しんでいるのかが表面化されていないと思われる。それらが明らかになれば、市役所、町役場、市民から賛同者が出てきて進めやすくなるのではないだろうか。

○座長：水道事業は黒字経営で、下水道事業と比べても優良企業だと捉えられているようなので、経営の大変さや広域化の有用性などを市民等に詳しく説明する必要があるだろう。先ほど言われたとおり、役所内は縦割りで情報共有されていないことも多々あるとも思う。県は中核都市を中心に事業体間での情報共有が必要ではないだろうか。

○民間事業者：我々も民間事業者として、水道事業者内の情報共有度の低さを感じることもある。某県においては、統合計画は行政部局で行い、用水供給事業の実務は某企業局が行っており、計画部署と実施部署が別々の部署になっている。また、県内には優良企業といえる某市があり、三つ巴でうまくいってないという印象を受ける。先ほど指摘のあった某県の事例では、県の計画部署が主導的に各市町村をまとめていると感じた。関係する三者間で今後の県の展開について議論を行う必要があるのではないかと。

○水道事業者：当県も 2 つの行政部局と企業局という三つの部署が縦割りで存在しており、横のつながりも少ない。そのため、どこがメインとなって話を進めるのか悩ましいところである。某県のような計画部署でまとめて頂けると広域化も進めやすいと感じた。

○座長：やはり重要なのは広域化に携わる「人」なのではないか。我々も機会があれば働きかけを行っていくし、自治体の部署への働きかけも必要だろう。法改正によって行政主導の基盤強化計画が推進されることは、それぞれの認識差を埋める良いきっかけになるのではないだろうか。最後に民間事業者からアドバイスを頂きたい。

○民間事業者：AI や IoT といったキーワードの技術革新が進んでいる。運転支援や機器の予兆診断においてこうした技術の実証が進められているが、昨今は事業支援や経営支援といった面でも貢献するような事例も出てきている。広域化の問題や課題に対する解決策を定量的に示すことで、関係者の理解がこれまでとはずいぶん変わってくるのではないだろうか。こうした技術に対する期待は今後高まっていくので、そういった場面で我々のようなベンダーを使って頂ければと考えている。

○民間事業者：コンサルティング企業として自治体の方とお話をする中で、協議会を立ち上げて進まないということをよく聞く。自分達の施設だけではなく隣接する水道事業者の施設についても、どの程度の老朽化した施設があるか、どれくらいの稼働率かといった情報を「見える化」したらどうか、といった相談を受けることがある。

○民間事業者：当社は某県で創立した地元企業として、某県の広域化に関して色々と相談を受けたりしながら関わってきた。その中で、水源の問題があって、自己水源を守りたいという自治体の思いや、雇用の創出を図ることができなければ民間事業者と一緒にやっていく形がなかなか見えないという指摘があった。官民ともに利益が得られるような官民連携を展開していきたい。

○民間事業者：当社は施設の運転管理を行う企業である。広域化に関する協力は難しいが、全国で展開している事例等に関する情報提供は可能である。

○民間事業者：当社はベンダーという立場だけでなく、施設の運転管理も行っている。また、当社では水道事業者に代わって様々な調査を行っており、広域化に先だって近隣の水道事業者がお互いの状況を確認する際には、民間事業者の活力をうまく活用して頂きたい。

○民間事業者：官民連携について多くの実績を有しているが、1つとして同じモデルはない。早い段階で声をかけて頂き、悩み事を色々と聞きながら、我々が持っているノウハウを水道事業者やその地域に対してどのような形で発揮できるのか、そのような議論を行いながら形を作っていければと考えている。

○民間事業者：当社は水道施設の運転管理を行う企業である。広域化の実現は難しいことであるが、広域化を始めるに際して巡回業務等で協力できると考えている。また、親会社と一緒に排水処理等のPFI事業を行っているので、広域化の話があれば相談に乗りたい。

○民間事業者：当社はベンダーに徹しており、最近では、内部技術の蓄積を目的とする知識のデジタル化を行っている。具体的には、水道用の訓練シミュレーター、標準化システムのデジタル化、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）等であり、何かのお役に立てればと考えている。

○座長：先ほど民間事業者から、広域化のモデルは地域によって多様なケースが存在するという話があった。広域化を考える場合、早い時期から情報共有という形で水道事業者が協議を進め、場合によっては、先行事例等を参考にしたり、民間の立場で広域化に協力している事業者に相談するのも一案と考える。ディスカッションはここまでとさせて頂く。