

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4 PFI・コンセッション方式を含む官民連携手法の検討

○座長：官民連携に対する取り組みや悩みなど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言してもらいたい。

○水道事業者：当町は人口が約16,000人の小規模事業者であり、広大な面積を有している。10年ほど前から簡易水道の統合に取り組み、この度、ようやく創設認可を取得したところである。財政的に厳しい状況のもと、民間事業者の協力を得ながら官民連携手法を模索している。そのためには広域化が必要と考えており、近隣の事業者との連携を念頭に置きながら取り組んでいる。

○水道事業者：昨年度、PPP/PFI手法を優先的に検討の対象とする事業を定めるための指針を策定し、今年度から動き始めたところである。基幹となる重要な浄水場は直営で行い、補完的な浄水場は民間企業に委託するといった方法を考えないと、将来的に人材のやり繰りが難しくなる。PPP/PFIについて、組織の中では危機管理対策や自らの事業の技術継承を目的に挙げている職員がいるが、担当者としては後ろ向きの考えという印象を持っており、どのように説得するかが課題と認識している。

○水道事業者：当町は給水人口が約3万人で、四方を山に囲まれた盆地に位置している。自己水源は表流水と伏流水が各1箇所、地下水が3箇所であり、不足分を県水からの受水により補っている。耐震性に劣る浄水場の整備について検討したところ、多大な費用がかかることが明らかとなった。財源に乏しく、交付金等のメニューも当てはまるものが無い中で対応に苦慮している。今年度、経営戦略の策定と併せて、浄水場の整備に対してPFIの導入可能性を検討することになっている。

○水道事業者：行政区域内人口は約45,000人、給水人口は約25,000人である。給水区域面積が大きいため管路延長が長く、管路の更新や施設の再整備にかかる費用を捻出するのが困難である。こうしたことに対して、組織内ではある程度の問題認識は持っているものの、危機感が薄いという印象がある。

○水道事業者：官民連携について、水道よりも下水道の方が1~2年ほど検討が進んでいる。水道では、昨年度、経営戦略の見直しに併せて官民連携のワーキングを立ち上げて検討を始めたところである。このグループディスカッションのテーマは「PFI・コンセッション方式を含む官民連携手法の検討」であるが、まずは包括的民間委託などから始めて、段階的に進めていければ良いと考えている。

○座長：水道事業者の皆様から、抱えている課題等についてお話を伺った。こうした課題に対して、民間事業者から解決策等を提案して頂きたい。

○民間事業者：当社はダクタイル鋳鉄管やバルブなどの製造・販売を行っている企業であるが、単に販売するだけでなく、その後の管理などにおいてもお手伝いできればと考えている。人や費用等の問題があって管路の更新が進まないという話をよく聞く。更新するまでの間は今の管路を使っていかなければならないので、管路がどのような状態にあるのか、バルブが作動するのか等の状況を確認したうえで、「現状維持」や「更新」といった判断を下す必要がある。特に管路についてはこうした管理が行われていないことが多いので、点検も含めて管路のマネジメントをやっていきたい。

○民間事業者：当社はコンサルタントとして、水道事業者の課題を分析し、民間活用のベストな形というものを提案している。広域化と官民連携はどちらが先というわけではなく両輪であるが、小規模事業者においては、規模を大きくしないと実現が困難である。広域化は料金の統一などのハードルが高いが、核となる自治体の業務を受託した民間事業者が周辺の自治体の業務も受託して広げていくといった「民間側からの広域化」が良いと考えている。トップの考えがネガティブで、それを変えることが難しいという悩みに対しては、先進的に行っている自治体の話を聞いてもらい、意識改革をして頂くことも一つの方法ではないか。

○民間事業者：当社は某水道事業者が出資する第三セクターの不動産会社である。その水道事業者が保有している低利用・未利用の土地を有効活用し、事業外収入を得ることで財政基盤の強化に協力させて頂いている。官民連携について直接的に提案できるわけではないが、施設・設備の統廃合や更新に伴って土地の余剰が発生する場合には、土地の条件にもよるが、附帯事業として協力できるのではないかと考えている。

○民間事業者：当社は機電部門が融合して発足した企業であり、創業から10年を迎えた。近年はPFIやDBOなどの官民連携手法も手がけている。水道事業者が抱えている課題はそれぞれ異なるので、一つずつお話を聞かせて頂きながら検討していくことが一つの結論と認識している。提案書では幾つかの事例を掲載しているが、この中で合致するものがあれば、それをもとに詳細な課題を聞かせて頂くというステップで進めていきたい。

○民間事業者：当社は水道の資機材やプラント等を取り扱う企業である。官民連携については、運転管理の業務委託やPFI、DB等に携わっており、今後とも自治体の課題に対してお手伝いをさせて頂きたい。水道事業者の危機管理に対して、民間事業者がどこまで担うことができるのかという難しいテーマはあるが、一朝一夕にできるものではないので、一緒に取り組みながら少しずつ課題解決を探っていきたい。

○民間事業者：水道事業者が抱えている課題への解決策として、広域化と官民連携という2つの軸があり、国としてもこれを推進している。広域化が先で次に官民連携というように、この2つはそれぞれが独立しているものではなく、両者が同時並行で進むこともある。当社が設立した官民共同企業体は、県が35%、当社が65%の割合で出資した企業であり、広域化と官民連携の要素を取り入れている。自治体の方々の退職派遣も行っており、ノウハウの継承や若手職員の育成にも役立っている。こういったスキームも有効ではないか。また、広域化は料金統一まで考えると時間がかかるが、まずは料金徴収業務をまとめてみるというように、できるところから始めて実績を作ることで住民やトップへの説明にも使えると考えている。

○民間事業者：当社は水道事業の運営を積極的に担うという方針のもと事業を行っている。当社が関わっている某地区の包括委託は5年が経過したが、3年前に火山活動が活発化した際には、観光客の減少によって給水量が大幅に減ることがあった。民間事業者としてなかなか経験できないことであり、リスク管理も含めて勉強になった。本日のテーマの一つであるコンセッションはリスク分担の設定がとても難しく、このような事例は包括委託だったからこそできたのかもしれない。水道事業者が抱えている課題は様々である。まずは包括委託から始めて順番にレベルアップしていくというように、一つずつ寄り添う形で貢献していきたい。

○民間事業者：当社は政府系の金融機関であるが、水道分野では官民連携に係るアドバイスや情報発信も行っている。広域化は難しいという話にはとても同感するものがある。担当者にもものすごい熱意があるとか、首長のトップダウンといった要素がないと難しいので、近隣の先進的な自治体を真似て頂くのが良いのではないだろうか。隣接する自治体から受託すれば、民間事業者としてそれほど人材を確保しなくて済むかもしれないし、隣でもやっているということであればトップに対して説明しやすくなる。また、大規模事業体においては、周辺を引っ張っていくといった役割を果たして頂けるとありがたい。

○民間事業者：当社は水処理施設の建設等を行い、施設の運転管理やメンテナンスについてはグループ企業が携わっているため、PFI等で浄水場の建設から運転管理まで一貫して行うことができる。水道事業全体よりは、特に浄水処理の分野において上流から下流までワンストップで貢献していきたい。

○民間事業者：上水道と下水道だけでなく、例えば農業用水や町営住宅など、そういったものもまとめて共同化することが、これからもっと容易になるという話を自治体の方としたことがある。また、災害が起こった際、民間企業は東京や大阪から応援に行くが、それよりも前に、コアとなる地元の企業が駆けつけることになるだろう。自治体の規模にもよるが、地元本社を置き、コアになる企業と一緒に官民連携を行うという方法もあるのではないかと考えている。

○民間事業者：当社は水道施設の運転管理や維持管理に携わっている。大規模事業体において、直営では運転員の班を構成するだけの人員が確保できないので、夜間だけ委託するという形態が多い。また、中小規模の事業体において、施設の巡回点検を行う業務にも携わっているが、例えば週に1~2回といった仕様で発注して頂ければ、考えているよりは安価な形で官民連携の一步を踏み出せるのではないかと考えている。

○民間事業者：当社は浄水場や下水処理場のプラント等を取り扱っている。また、官民連携については代表企業のほか構成員も含め実績を有している。某浄水場の排水処理施設のPFI事業は10年以上が経過して折り返しの時期に入ったところである。今後はクローズに向けて模索しながら進めていく予定である。官民連携について、これまでは大規模な設備の更新や20年間の維持管理といった大型案件が多かったが、水道事業者のお話を伺っていると、施設の更新よりも維持管理や技術継承といった部分で悩みを抱えているという印象を持っている。今後はお客様の個々の課題に沿った形で提案していきたい。

○民間事業者：当社は上下水道のプラント設備をメインで取り扱っており、これまで官民連携に関する実績は多くないが、提案書に記載したように、浄水場運転管理業務のほか、水道メーターの検針業務や博物館の管理運営業務なども行い、実績を積んでいるところである。水道事業者の皆様には、例えば導入可能性調査などを気軽に相談して頂ければと考えている。

○民間事業者：当社は上下水道分野のコンサルタントであり、施設の設計のほか、PPP や DBO などの官民連携にも取り組んでいる。広域化について事業者の方と話をすることがあるが、県によっては広域化イコール市町村合併というようなイメージを持っているところもあれば、広域化に対して真摯に取り組んでいるところもあるなど、温度差があると感じている。こうした温度差を埋めていかなければならない。また、給水区域の拡張によって取水量を増やすことは、水利権では基本的に認められないという現状があり、河川管理者等の他部署との協議がクリアできないことも広域化が進まない原因の一つとなっている。DBO に関してこれまで幾つかの業務に携わったことがあるが、どうしても最後はコストが重視され、評価指標の中で経済性の重みが大きくなってしまふ。その結果、企業として良いものを作ろうとしても、材料の質を落としたり、要求水準さえクリアできれば良いということになってしまうので、お互いが Win-Win の関係になれるような状況を作ることが望ましい。

○民間事業者：当協会はプラント系のメーカーを主体として 18 社により構成されている。会員の受託件数は 400 件を超え、関係する浄水場も 800 施設ぐらいの規模になっている。企業に対して直接相談しにくい場合は、当協会を有効に活用して頂きたい。以前と比べれば民間の力も認知されてきたと感じており、今後とも民間の力をアピールするような活動を続けていきたい。

○座長：水道事業者が抱える課題に対して、民間事業者の皆様より、やれるところから始める／先行事例を参考にしながら進める／施設の現状を把握する／民間事業者を活用して実質的な広域化を実現する／包括委託だからこそ危機管理に対応できた／地元の企業と連携して官民連携を進める等、様々な提案をして頂いた。これらを踏まえて、水道事業者から改めて感想を述べて頂きたい。

○水道事業者：水道に対して首長の危機感が薄いという意見を聞き、ある意味安心した面もある。崩壊した道路が復旧するまでに何日間も通行止めになるということであれば分かりやすいが、水道の場合は多少の漏水があってもあまり重要な問題と認識してもらえないので、どうやって伝えられるか努力していきたい。

○水道事業者：官民連携を検討するに際して、建設改良費に着目する場合や人材確保に着目する場合など、水道が直面している事業環境だけでなく、取り組もうとする目的もそれぞれ異なっている。民間事業者ともっと意見交換ができれば良いが、特定の企業と接触するわけにもいけないので、このような場で意見を聞くことは有意義であった。水道事業者が抱える課題を色々と聞いて頂き、提案を頂ければありがたい。

○水道事業者：普段から民間事業者の方に相談したり、色々な提案を頂いたりしている。良い事業を行うために知識を蓄えたいと考えており、今後とも協力をお願いしたい。

○水道事業者：育成のために地元の業者へ発注することがあるが、全く育っていないという印象を持っている。また、議会の制約によって水道事業を自由に運営できないことがあり、究極の話になってしまうが、議会と水道事業を切り離せないものだろうか。

○水道事業者：これまで下水道事業に携わる機会があったが、水道分野では官民の出資会社が多いという印象がある。そのメリットとして技術の継承などが良く挙げられているが、コスト、制度、スピード感の観点から、包括的民間委託よりも出資会社にどの程度のメリットがあるのか教えてほしい。

○民間事業者：官民の出資会社にしたとしても、カネの面で即効的な効果がすぐに得られるわけではないと考えている。某県が民間主導の第三セクターを作るに至った背景には、人材不足、技術継承、人材育成といったヒトに関する課題への対応という要素が大きかった。大規模な災害が発生した場合、周辺の市町村から県に対して応援要請が来るが、県としても職員が減っており、応急対応に行ける人が少なくなっている。今回の水害では、当社から数百人単位で応援を行ったことがとても評価された。官民出資会社によるその他のメリットとして、管路や施設の補修といった面もあるが、ヒトに関するものが最も大きな目的であり、実際に人材も育ってきている。

○水道事業者：県が 35%、御社が 65%という出資比率について、民間事業者の方が多いのはどのような理由によるものか。

○民間事業者：民間主導であることを明確にするためである。また、出資比率については 3分の1に相当する 33.3%をやや上回る値として 35%が設定された。とはいえ、当社が 65%を持っているから何でもできるかといえばそのような仕組みにはなっていないし、そのようなつもりもなく、適宜相談しながら進めさせて頂いている。

○内閣府：民間資金等活用事業推進室という名称が示すとおり、PFI 事業の推進に務めている。制度としてどういった点がボトルネックになっているのか等について大きな関心を持っており、実際に経験のある方々からご指摘やご要望を頂ければ反映したいと考えている。

○座長：この後のフリーディスカッションの機会を利用して、さらに議論を深めて頂きたい。