

第2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官民連携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。

○水道行政担当部局：官民連携に関して、平成29年度から検討会を立ち上げて検討を進めている。当県では県営の水道事業を行っていないため、中小規模の水道事業体に対して、県の立場から官民連携を推奨することに苦慮している。この場で、水道事業者及び民間事業者からのご提案を頂ければと考える。

○水道事業者：老朽化の進行や人口・料金減少に伴い、維持管理費用の確保に懸念がある。委託業務の導入可能性調査を実施したが、実際にうまく機能するのだろうか。官民連携を進めていくヒントを得られればと、地元業者にもヒアリングを行った。また、官民連携を進めていく中で、地元業者の仕事量を確保するよう市長から要望があった。大手に委託しながら地元業者の仕事量を確保する方法についてアドバイスを頂きたい。

○水道事業者：平成29年度から官民連携推進協議会を立ち上げ、効率的な維持管理を模索している。様々な協議会等に参加する中で、人口減少に伴う料金収入の減少問題に対して、某市では出資会社を設立して維持管理の広域化も含め取り組んでいるという話を聞いた。出資の割合が様々ある中で、費用面や技術面等に対してどのようなメリット・デメリットがあるのかご教授頂ければありがたい。将来的には、広域化や他事業との連携も視野に入れて検討していきたい。

○水道事業者：平成29年度から新たにスタートした水道事業経営プランを策定し、その中で計画に基づき事業を進めている。特に、管路の更新を最重要事業と捉え、年間の更新延長の目標を定めて取り組んでいる。昨年度の更新率は1.63%であり1%を上回る状況である。浄水場の運転管理業務や料金徴収受付業務の包括委託を行い、職員数は20年前と比較して約4割程度減少している。人事交流や組織改正に伴い、水道の技術職員が減少しているので、これまで以上の更新需要への対応について懸念している。また、本市は水道再構築計画や更新計画を平成27年度に策定しているが、近年の人口構造の変化等を踏まえ、水道施設の総合整備計画について、民間事業者の協力を得ながらノウハウを生かして対応している。今後も増大する更新需要に対して、限られた財源の中で、より一層の効率的な事業を行うためには、技術力を強化しつつ、効率的な官民連携を活用し、弱点を補うことがポイントと考えている。このような背景のもと、官民連携による基盤強化の課題に対して、管路更新においては設計施工一括発注方式（管路DB方式）が有効な手法と考えている。最新の導入事例やメリット・デメリット等のご提案があれば頂きたい。

○民間事業者：当社はコンサルタント系の企業である。エンジニアリング&マネジメントということで、主として料金徴収業務に取り組んでいる。当社が取り扱っている某市は人口が2万人以下の小規模事業体であるが、20年前から料金徴収窓口業務や会計業務を全国に先駆

けて委託している。当社は事業規模を問わずこうした業務を受託しており、料金徴収に関して説明できればと考えている。

○民間事業者：当社は新宿のホテルを初めとして、各種不動産の開発を手掛ける不動産会社である。近年では、不動産開発の他に、水道局や協会等の固定資産の有効活用を提案している。アセットマネジメントを含めて提案できればと考えている。

○民間事業者：当社は建設コンサルタントに属している。水道の専門的な技術提案は不得手であるが、地元に対して何らかのバックアップができればと考えている。

○民間事業者：当社はこれまで EPC 事業として水道の電機設備を納入している。電機設備は電氣的な理論的に基づいて構築されるもので、革新的な技術が生まれにくい状況のもと、仕様書通りに納めているのに高価だという指摘があり、水道事業者の立場に立った物作りを行う必要があると考えている。一方、当社の今後の動向について、人口減少下において水道事業者が生き残るために、物作りから事業提案ができればと取り組んでいる。官民連携においては、O&M や PPP 等の事業を行っており、東北エリアでは、維持管理業務に何件か携わっている。

○民間事業者：当社の親会社はプラントメーカーである。基本的な業務は、親会社が納品した設備の維持管理や修繕である。水道分野では、全国に 40 箇所以上の受託事業所があり、仕様発注から包括委託や第三者委託等、様々な官民連携の実績を有している。人口減少等の様々な課題に対して、今後は官と民の協働という形で水道事業者の課題と一緒に対応していくような提案ができればと考えている。

○民間事業者：当社は管路系から施設系まで、幅広く水道事業者の課題に役立っていると自負している。特に、管路の更新において管路 DB 方式を提案しており、数箇所の実績がある。

○民間事業者：当社はマッピングシステム、設計積算システム、水理解析システム等のソフトウェアの開発販売を行っている。提案書では、マッピングシステムで構築した管網の機能評価が可能という紹介をしている。機能評価を行うことによって、管路更新の優先順位付けから管路更新計画の立案ができる。

○民間事業者：当社は施設の O&M や機械の修繕等をメインに取り組んでいる。水道事業者に出向いて課題を聞いたうえで、できるところから課題解決策を提案している。様々な課題に対して、水道事業者と協働できればと考えている。グループ企業と一体となって取り組むことができる。

○民間事業者：当社は複数の事業体において官民連携の実績がある。官民連携が思うように進まないのは、官と民の考え方に相違があるからではないか。その相違点を明らかにするためには、官民連携を具体的に進めるうえで、リスクの整理が非常に重要と考える。

○民間事業者：当社は建設コンサルタントである。上下水道の実績は DB 事業のアドバイザーや第三者委託の検討等がある。また、空港や道路等の PFI 事業にも携わっている。ある水

道事業者から浄水場の一部の運転管理業務を請けたことがあり、半年間 24 時間体制で運転管理を行った。運転管理業務の経験がないことから、その水道事業者の OB を雇い入れ、業務に従事してもらった。官民連携には、OB の活用や地元企業とのコラボレーション等、難しいが受皿の構築が重要と考える。

○民間事業者：当社は協働企業に参画しており、某社と業務提携して、設備の建設から管路管理等を行っている。当社は運転管理を行うメーカーであるが、設備の保全・修繕にも取り組んでおり、アセットマネジメントをもとに低費用で最大の効果を出すような修繕提案を行っている。実績は某市の浄水場の運転管理業務があり、地元業者と連携しながら対応している。

○民間事業者：当社は 3,500 名の従業員がおり、水総合事業会社として全国展開している。今年の 6 月に、オペレーションを行っている会社を分社化し、企業を立ち上げた。現在、某市の浄水場の運転管理業務に携わっている。出資会社における水道事業者の出資割合について、100%、86.5%、35%などがあり、それぞれに特徴がある。私自身、某事業体が 51%出資した企業に在籍していたこともあり、これらのことは詳細に把握している。また、当社は某市における公民連携会社設立のパートナー企業に選ばれた。市が 35%、当社が 65%出資の会社を近々設立する予定である。こうした共同出資会社の良さを全国的に説明し、デメリットに対するご指摘も頂きながら、水道事業の基盤強化策として共同出資会社の構築に寄与したい。

○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：官民連携の導入可能性調査の業務委託を実施したが、浄水場がある方が包括委託をし易いという期待があった。当市は浄水場を有しないが、民間事業者の受託の可能性があるのであるのかご教授頂きたい。

○民間事業者：管路の点検を行っていると思われるが、その管路の点検業務を民間に委託するのも一つの方法である。また、配水池では増圧ポンプ場等の施設関連のメンテナンスや定期点検を含めた包括委託も可能と考える。つまり、浄水場を保有していなくても民間事業者の受託は可能である。

○民間事業者：調査委託について、今まで自前で対応していた業務が今後 10~20 年後にどうなっていくか、例えば、料金値上げの必要性や職員減少による維持管理の危惧等を踏まえた調査を実施する必要がある。

○民間事業者：何処までの範囲が包括委託なのかという枠組みは定まっておらず、浄水場が存在しなければ包括委託にならないということはない。料金徴収を含めることや、施設では管路や配水池の維持管理業務があることから、業務範囲の組合せがポイントになると考える。

○水道事業者：資産の有効活用について、水需要が減少する中で、ダウンサイジングやスペックダウンを考慮すると、廃止・撤去する施設が出てくる。撤去費用は膨大であり、また施設の有効活用は難しい。その方策等があればご教授頂きたい。

○民間事業者：当社はこの場で紹介はできないが、幾つかのアイデアはある。水道施設は堅固なものが多く、壊すのに費用が膨大となることから、そのアイデアに対する収支計画が合うかどうかは今後の課題と考える。

○座長：県の方から、県として官民連携を誘導・支援する際の考え方や事例があればとの意見があった。官民連携の普及促進に取り組んでいる他の都道府県の事例をご存じであれば紹介して頂きたい。

○民間事業者：某県では、広域化に向けた推進協議会を各エリアで実施している。主導者は県の企業局の水道担当者であるが、用水供給のみで末端給水には携わっていないこともあり、指示・指導する立場が取れない状況にある。一方、水道事業者は企業局に対して強力なリーダーシップを求めており、話が前に進んでいない。できなくて分からないことを話すのは非常に大変なので、実際に事業を行っている水道事業者に参画して頂き、県にリーダーシップを発揮してもらうのも一つの方法である。某県の場合は、協議会の中に市が参画している。県にリーダーシップを期待されても、水道行政の縦割り組織の中で、水道業務全体を理解していないと難しいという話を聞く。実際に現場で対応している方々と協議してリーダーシップを発揮し、地域の方向性を明確にしておく必要がある。官民連携が進まない背景の一つとして、水道事業者が将来どうしていきたいのかが明確になっていないため、民間事業者としても何をどう提案して良いか分からないことが挙げられる。そうすると悪循環となり、民間事業者から色々な提案が出てきて、水道事業者は整理がつかなくなり、結局、進まなくなる。そういう意味でも、県のリーダーシップは必要である。

○民間事業者：某県では地域を分けて整理している。同じ県内でも、内陸部と海岸部では状況が違うことから、地域分けや特徴分けを行い、その中で官民連携の手法を議論した方が良いのではないかと。

○民間事業者：某県は県として水道事業を行っておらず、行政部局は水道担当者の数が少ない状況である。市町村課には県の少子高齢化対策会議があり、その中で水道部会を立ち上げている。市町村課の予算により、市町村で共同発注したらどうなるかというシミュレーション業務を当社に発注してもらったところ、シミュレーション結果はコスト増となった。その理由は、町村では水道法に基づいた管理を行っていないという実情があるのに対して、民間事業者が実施する場合は水道法に基づいた管理を行わなければならないためである。この結果をもとに、6つのブロックに分けて協議会を進めている。水道行政担当部局が市町村行政課等と協働して、上記のような案件を民間事業者に発注して頂き、基礎データを整理して広域連携の足掛かりにして頂ければと考える。

○座長：「水道事業者は官民連携で何を行いたいのか」について、某市では具体的に方向性を示しているようだが、話題提供をお願いしたい。

○水道事業者：管路 DB 方式の実績を積み重ねている民間事業者からの発言があった。現在、管路の更新に伴いアセットマネジメントの計画を立てている中で、水道施設整備実施計画が管路更新実施計画に則って行われているかを議論している。加えて、給水管等の維持管理について、現場の声を取り込んだ維持管理計画を考慮する必要があるのではないかについても議論している。更新計画と維持管理計画をパッケージとしてどのようにフォーカスしていくかを話し合っている。管路 DB 方式を実施している水道事業者について、実施までの流れや背景を聞ければありがたい。

○民間事業者：当社では数箇所の管路 DB 方式の実績がある。まず、取り掛かりとしてどの事業を対象とするのかを決める必要がある。今回我々が頂いている事業は広域化に伴う新しい事業である。広域化に伴う連絡管の整備や広域化で一緒になった小規模水道事業者の老朽管整備等、管路 DB 方式を何処に当てはめるのかを水道事業者と協議している。また、地元業者の仕事が減らないような対応も考えなければならない。その意味でもターゲットとする事業内容を検討することが重要である。

○民間事業者：代替えの効かない導送水管の更新が難しい中、管路 DB 方式が有効になると考えられる。自前対応が可能な部分は自前に対応し、困難な部分を管路 DB 方式で対応するようなイメージである。

○座長：OB の活用や地元企業との連携の観点から、民間事業者より意見があれば頂きたい。

○民間事業者：我々が水道業務の委託を受ける際、円滑な委託を行うために OB 採用は有効と考えている。OB は水道の創生期から携わっており、多くのノウハウを蓄積している。その OB から様々なノウハウの継承を行ううえでも OB 採用は有効である。半面、水道事業者はそのためのノウハウを蓄積していないのが実情であり、このことは問題である。職員が退職によっていなくなり、現職員で対応ができなくなったら民間事業者任せればよいと考えている水道事業者が多いのではないか。

○水道行政担当部局：逆に言えば、ノウハウの蓄積がないところを受託するのは民間事業者として苦勞するののか。

○民間事業者：苦勞するだろう。その場合、委託期間を考慮し、OB を採用してノウハウを吸収し、業務を実行する等の方策を採る必要があると考える。

○水道事業者：民間事業者は採算が合わないと撤退すると考えている。契約期間である 10 年や 20 年後に撤退されてしまうと市としても困る。撤退に関して、民間事業者から話を聞きたい。

○民間事業者：民間事業者としても仕事は続けたいので、撤退しないのではないか。逆に撤退する民間事業者があれば、無責任なのではないか。

○民間事業者：当社も撤退の事例はない。ただ、契約更新毎に予算が厳しくなっていくと、民間事業者も厳しいと考えるのも事実である。業務に必要な予算は水道事業者で設計後、適正な価格で発注して頂くよう提案を行っている。

○民間事業者：事業更新時に同じ民間事業者が継続することは理想であるが、逆に、その民間事業者が入らない前提で、事業スキームを作らなければならないと考えている。つまり、引継ぎ用のドキュメントの蓄積や、水道事業者の中でも業務把握を行っておく必要があると考える。両面に対応する必要がある。

○民間事業者：今回のテーマは官民連携による運営基盤の強化である。民間事業者に発注しさえすれば官民連携という認識のようだが、果たしてそうなのか。官民連携は本来どうあるべきなのか。運営基盤の強化は、官も民も win-win の関係が望ましいが、三方一両損で仕組みを良くしていくことについて、官がどのように考えていくかが必要ではないか。民間事業者に発注すれば官民連携である、維持管理を委託すれば官民連携であるという考え方は少し違うのではないか。

○座長：今のご指摘は協議会自体の課題と捉え、しっかりと受け止めていきたい。以前の協議会において、水道事業者が何をしたいのか、どの部分を発注できるのかについて、水道事業者では判断できないという話があった。そこに専門の民間事業者が参画することで一緒に検討できないだろうか。つまり、スタート時点のアクションプランの検討が水道事業者のみではできないので、その段階から民間事業者と協業できないかという議論である。次のフリーマッチングでは、民間事業者からこのことも踏まえてご提案頂ければありがたい。本日は色々な有益な意見があり、非常に有意義なセッションであったと考える。