

第1回 平成29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

■ 広域化や官民連携に関する水道行政担当部局及び水道事業者等の認識

○水道事業者：広域化を進めるには官民連携が重要と認識しているが、具体的には進んでいないので、実際に取り組んでいる、または取り組もうとしている事例があればメリット／デメリットも含めお話を伺いたい。

○水道事業者：県としては水道事業を有しておらず、市町村や一部事務組合が水道事業を行っている。現在、県内を5ブロックに分けて検討会を行っているが、職員が1～2名のところから大規模のところまで様々である。

○水道事業者：県内の10圏域で検討会が立ち上がっているが、山谷が深く水源も様々であり、単に平場の統合を行うことが難しい。困っている小規模事業者もあるので、将来を見据えて何らかの形で統合をしなければならないが、アプローチの仕方は手探りの状況である。

○水道事業者：現在の運営状況では広域化の必要性をあまり感じていないが、受水が大部分を占めるという事業環境は近隣事業者で共通しており、その中で広域化をどうしたらよいか手がかりが得られればと考えている。

○水道事業者：県では30年ほど前に水道整備基本構想を策定しており、それに基づいて広域連携を進めていくことになると思われるが、県内に水道用水供給事業が2事業あり、創設が20年ぐらい異なるため、供給単価や施設の老朽度などに差異が生じている。このような状況の中で広域連携や官民連携をどのように進めたらよいのか、具体的な方針は決まっていないが、他事例を参考にしながら進めていきたい。

○水道事業者：市域の一部が給水区域である。人口減少等を踏まえると、いずれは広域化を考えていかなければならない。県企業局や他の市町村との関係を考慮しながら、どのような形態が合理的で妥当性があるのか等、この場で手がかりが得られればと考えている。

■ 広域化と官民連携に関する民間事業者からの提案・意見

○座長：水道事業者（1,388事業）のうち70%以上が給水人口5万人以下であり、こうした中小規模の水道事業者では、供給単価から給水原価を差し引くと、ほとんどが赤字となっている。小規模事業者が単独で発注したとしても民間事業者は参入しづらいので、官民連携を進めるためには事業規模を大きくする必要があり、広域化と官民連携は表裏一体である。また、職員の不足が問題になっているが、技術を継承するためには職員数として100人程度が妥当という検討結果がある。これは給水人口で約30万人に相当し、官民連携を進めるには30万人ぐらいの規模が必要との指摘がある。

○民間事業者：広域化を検討する以前の問題として、如何にして業務改善を行うかが重要である。その際には、現在の課題だけでなく将来の課題を見据える必要があり、そうすれば組織体制や周辺事業体との連携をどうしたら良いか必然的に考えることになる。将来、ヒトの問題がどうなっていくかを想像し、それに向けて、いま何をやったら良いのか、どの部分を民間に任せてどの部分を周辺と一緒にやるのかについて、コンサルタントとして一緒に取り組んでいければと考えている。

○民間事業者：上下水道局を母体とし、その他の民間企業からの出資を受けて公民共同企業体を設立した。H28 年度に活動を開始しており、近隣の水道事業の包括委託を市が受託し、そのうちの技術的な分野について再委託を受ける形で当社が請け負っている。職員は市のOBが多く、市から特命を受けて事業を行っている。事業を始めたばかりであり、色々と課題はあるが、その他への展開も模索しながら取り組んでいる。

○民間事業者：県や市町村に対して、事業統合の前段として中小規模の水道事業体がまとめて共同発注した場合のシミュレーション結果を提示している。事業統合を一気に進めることは難しいので、最初は検針業務やメーターの購入等から始めて横の連携を作っていくのは良い方法である。初めからいきなり公民共同企業体を設立して広域化を目指すのではなく、一つ一つの業務の中から共通化できる部分を共同発注し、次第に経営統合に移行するのが良いと考える。

○民間事業者：計測と監視制御の機器を取り扱っている。高価なセンサーだけではなく、ダイレクトにクラウド等に乗せられるような小型で安価な製品を開発している。また、エッジコンピューティングとあって、シーケンサのような CPU ボードを利用してお客様の様々な施設の情報を統合化し、クラウド上に情報の集約化を図るシステムも提案するなど、これまで提供してきた広域監視、相互運転支援、保守管理等のシステムを安価に提供する環境を整えていきたい。また、上下水道だけではなく、エネルギー関連にも取り組んでおり、それらも含めた形で最適なシステムを提案していきたい。

○民間事業者：市による 100%出資の外郭団体であり、民間事業者と水道局の外郭団体という2つの側面を持ちながら活動を行っている。水道局としては、他の水道事業体の連携支援を行うという事業方針を打ち出しており、当社はその実働部隊として活動している。東日本を中心として、中小の事業体との公公連携における補完関係の構築をコンセプトに掲げており、委託業務を受けるといよりは、水道事業体における組織の執行体制のあり方や、職員向けのコンサルティングを展開している。中小事業体の中には、広域化に対するイメージをつかみきれておらず、管理の共同化は職員の負担が増えるのではないかと等、デメリットが多いと解釈しているところもあるのではないかと。このため、直接話をしてみて、広域化や共同委託に対して持っているイメージを聞いてみるのが重要である。中小事業体の勉強会に参加して話をしてみると、共同発注や包括委託の可能性に対するヒントが見えてくることもあるので、話をすることは重要である。

○民間事業者：北海道は面積が広いため、上下水道に加えて農業集落排水等の事業も含めて一括発注することでマンパワーを減らす提案をしている。受託側の民間事業者としては、例えばA市とC市が100km離れているところで、その間のB市の事業も受託することができ

ば、そこに拠点を置いて技術者の融通をするというメリットが生まれるので、水道に限らず様々な事業を包括的に発注して頂くのが良いと考えている。

○民間事業者：H29年4月から企業団との間で官民出資会社を設立して広域化の事業に携わっており、この中では浄水場の管理業務、電気・機械系の施設整備を行っている。広域化は官が中心となって進めていくのが当然のことであるが、その際には2つのポイントがある。1つ目は、中核都市がリーダー的な存在となって広域化の検討を進めること、2つ目は、普段から事業体間の横のつながりを持っておくことである。このように、リーダー的な存在と横のつながりという2つの条件が揃ってきっかけが整えば、その中で民間としてお手伝いをするという構図が良いのではないかと考えている。

○民間事業者：グループ企業が合併し、施設、保全、設備、運転維持管理等を一体化する企業となった。広域化に関する実績はこれまでのところないが、運転維持管理のサイクルの中で、ICTの活用や業務効率化なども含め提案をさせて頂きたい。

○民間事業者：水道事業の調査等を行っており、先日、水道レポートを公開した。その中では、給水人口5万人以下は経営が厳しいという試算結果が出ており、広域化は必要不可欠と考えている。ただし、いきなり経営統合することは難しいので、まずは核となる水道事業を蘇生させた上で業務委託を行い、近隣事業体が順次そこに加わっていくという、官民連携を核として委託を広げていくのが一つの方法と考えている。

○民間事業者：市と町に対して広域的な料金徴収業務を提案し、今年の4月から市もこれに加わった。これまで勉強会を積み重ね、2市1町が一緒にやれる業務として料金徴収を共同発注するに至った。業務の効率化や経費削減について、どれぐらいの効果があつたかをこれから検証していく。これまで以上に人件費を削減するのが難しい状況になっており、新たな経費削減方法の一つとして参考になればと考えている。

○民間事業者：給水人口5万人以下は赤字であり、民間事業者としては小規模のところに参入しづらいという指摘はそのとおりである。発注者側に対しては事業規模を大きくして頂きたく、そのためには共同発注が適している。管路の工事は地元の事業としてこれまで成り立ってきたので、それを一つにまとめるのは難しい面もあるが、打破していかないと水道事業の持続性は担保できず、更新事業を継続することが困難となる。市町村による水道事業が難しくなりつつあるので、国や県においては、イニシアチブをとって共同発注などの発展的広域化を推し進めるような仕組みづくりを作って頂き、そこに民間事業者が関わっていくことが官民連携の一つの姿になると考えている。

○民間事業者：市、町の運転管理・施設管理を請け負っている。当社が管理している区域の給水人口は数千人～1万人ぐらいであり、運転管理や施設の巡回点検等のいわゆるO&M（オペレーション&メンテナンス）のみでは事業として成り立ちにくいので、細々とした業務を付加することを提案している。当社のサービスは人材を配置することであり、何コンマ何人という人員は置きにくいので、色々な業務を付加して仕事のボリュームを大きくすることを提案している。事業体においては、周辺市町村との共同発注等によって業務量を大きくして頂くことが望ましい。

○民間事業者：当社はマッピング、設計、水理解析等のシステムを販売する企業であり、広域化が実現した後に様々なシステムを統合する場面をビジネスとして想定している。マッピングシステムで言えば、構成団体の維持管理レベルを統一することや、マッピングデータを有効活用するといったことに重点を置いてシステムの再構築をしたらどうかと考えている。管路のダウンサイジングを検討する際には水理解析が必要となり、また、管路更新計画の立案においてマッピングデータが必要となるので、そうした点に重点を置いて提案をしていきたい。

○民間事業者：広域連携に関するコンサルティングを行っている。事業体の中には、市町村合併に伴って複数の水道事業が統合したケースが多く、一つの自治体の中で複数の水道事業を統合化することでスケールメリットを得ようとする試みといえる。現在は必ずしも事業統合ではなく、共同化できる部分は一緒にやりましょうという議論になっているが、何を一緒にやって、何を独自にやるかについて決まりはないので、重要な部分が何であるかをしっかり考えないと住民を説得することができない。コストのみを考えれば1つに統合するのが良いが、コスト以外に考えるべき諸々のことがあるだろう。また、将来的に人口が大幅に減少したときに、水道事業を官が行うべきなのか、あるいはもっと別のことに職員を配置するのか等、自治体や水道も含めたインフラのあり方を考えるような議論を提案できればと考えている。

#### ■ 民間事業者からの提案・意見を受けて、水道事業者からの質問等

○水道事業者：官民連携を進めるには30万人ぐらいの規模が必要で、技術を継承するためには100人程度の職員が必要との話題があった。当企業団はほぼそのレベルに相当するが、そのレベルでもいずれは広域化を考えなければならないと認識しており、もっと規模が小さいところは本格的に広域化を目指して民間事業者と手を組んでいかなければならないのではないだろうか。その時に、一斉に手を組むのか、それとも徐々に広げていくのか、どういう進め方が望ましいのだろうか。

○座長：平成の大合併に伴って合併を実現させた中核都市の中には疲弊したところもあると聞いている。そのような苦労があったので、さらに広域化しようという議論になったときに、広域化に対して積極的になれないところもあるようである。また、市町村合併に際しては一般会計に対して国から合併債が補填されたが、水道事業には補填されず水道がおきざりにされて経営に影響を及ぼした面もある。広域化の議論を始めた当初は事業統合が目的であったが、水道事業体間における水道料金や施設水準の格差が問題となって事業統合ができないところもあり、新水道ビジョンで提唱している発展的広域化では、事業統合を最終のゴールとしつつも、共同発注などできるところからやっという方向に変わってきている。

○民間事業者：広域化がなかなか進まない状況を踏まえると、動くためのきっかけづくりが必要である。広域化を進めたいという環境を用意して、この部分は一緒にやりましょうという雰囲気を作れるかが重要だが、合併した市町村の中でも地域ごとに取り扱いが異なるようなことが未だ存在している。行政の中でプロデュース力が不足しているという印象を持っており、うちの強みと弱みは何かという分析をして、それならここと組んだらどうなるか、ち

ようど民間企業がM&Aや業務提携を検討するときのような分析をしたら見えてくるのではないだろうか。

○民間事業者：水道事業体の意向だけで広域化は進まない。首長を動かすパワーが水道事業体にあるか、水道側のマンパワーの問題でもあるので、ネットワークとチームワークを活用することが重要である。近隣の市町村が頼ってくるような立場の事業体においては、技術力やリーダーシップをもって近隣市町村との間で協議会を運営していけるかがポイントとなる。広域化の先行事例を見てみると、話し合いの場を立ち上げて勉強会を開催するところから始めて、長い準備期間をかけて統合を実現している。ネットワークづくり等において民間事業者を活用して頂ければと考えている。

○民間事業者：水道ではないが、道路管理について県内全体で人材育成を始めているところがある。県の土木部局が中心となって、地元の大学のインフラやメンテナンス関係に詳しい先生と一緒に人材育成に取り組んでいる。大規模事業体の中には自前で勉強会を行っているところも多いだろう。そのときに周辺の事業体を招いて一緒に取り組んでいくことも人材育成のオプションとして考えられる。

○水道事業者：関係者間で研究会を立ち上げて、料金や施設更新の方向性に関する勉強会を始めたところである。こうした取組は水道事業の経営状態が悪くなって疲弊する前に始める必要がある。素朴な疑問だが、これまでお金をかけて耐震化や更新を行ってきた事業体と、こうした取組をあまり行ってこなかった事業体が統合を検討するときに、会計上の清算をどのように考えて、双方がwin-winの関係となるためにはどうしたら良いのだろうか。

○座長：岩手中部などの先行事例が参考になるのではないか。

○民間事業者：平成の大合併に伴って水道事業の多くが統合したが、過去の負債については後々の問題となり得るので、事前に十分な議論を深めておく必要がある。

○座長：広域化にあたっては、負債などを全て洗い出ししておかないと後で問題になる。まずは勉強会を始めて、その中で問題点を出し合って積み上げていくと最低でも10年はかかる。先行事例では、腹を割って話す機会を作り、一つずつ問題をつぶしていったと聞いている。今は大丈夫と書いていても、10年20年というスパンで将来的にどうなっていくのかを考えながら検討する必要がある。