

上下水道を運営管理から考える

Mizu Management

[水マネジメント]

vol.11
2010

Special Interview

官民連携と市民参画で 最高の行政サービスに挑む

加西市長

中川 暢三氏

特集

水道海外展開を 地域活性化の起爆剤に 地元企業との連携進む

ここが知りたい! 民間委託

SPC設立義務化で 受託者連携を強化

—会津若松市の場合—

注目の施策

地方自治体水道事業の 海外展開を後押し

法制度上の位置づけ整理

～総務省～

加西市長

中川 暢三氏



官民連携と市民参画で 最高の行政サービス に挑む

兵庫県加西市長 **中川 暢三** 氏

「行政の常識を変える」を旗印に
行財政改革を進める加西市の中川暢三市長。
「官民連携」と「市民参画」を両輪に据え、
民間企業にも負けないイノベティブな
「経営」を実践されています。
就任から5年間で実質債務残高を
約2割も減らしながらも、
市民サービスの質は
むしろ高まりつつあるようです。
行政改革への思いを中川市長に伺いました。



加西市の位置



Nakagawa Chozo

なかがわ ちょうそう

昭和30年生まれ。兵庫県立北条高等学校、信州大学経済学部を経て、鹿島建設株式会社に22年間勤務。松下政経塾第一期生。平成14年7月同社退職後、政策提言活動に入り、平成17年加西市長に就任。「行政は最大のサービス産業であり、首長は自治体の経営者である。行政が効率的でなければ、市民の負担は重くなり、企業活動などが阻害され、まちは発展しない。正しい情報開示は、民主主義の大前提である」を信条に、民間の発想と経営手法による行財政改革を実践中

市民であることの優越感

——中川市長は「行政は最大のサービス産業」とおっしゃってられますが、では「最大の行政サービス」とはどのようなものなのでしょうか。

中川市長 行政サービスは量的に最大である必要はなく、むしろコンパクトにしていきたいと思っています。一方、「行政はサービス産業である」という自覚を行政マンには持ってもらいたい。これら二つの願いを込めて「行政は最大のサービス産業」と言っています。

“最大”ではなく“最高”の行政サービスこそが重要であり、それは市民満足度が一番高いことだと思います。つまり、同じコストから最大のベネフィットを引き出すこと。加西市の行政サービスが日本でもトップクラスだと思っていただけるような品質を確保し、市民には安心感、満足感、加西市民であることの優越感を感じてもらえるような行政体でありたいと思っています。

加西市が魅力的なまちになれば、これからもずっと住みたいという人、あるいは市外から移り住みたいという人も増えるでしょう。経済的な活力が高まれば、加西市に進出したいという企業も増えます。そういうまちにしたい、と覚悟を持って臨んでいます。

——最高の行政サービスがもたらす市民の安心感、満足感、優越感というのは、生まれ育ったまちに対する愛着とも言えますね。

中川市長 そうです。今までの加西市民には、それがありませんでした。素晴らしい財産がありながら、神戸や大阪などよそばかりに目が

行っていました。そうではなく、神戸になくて加西市にあるものは何か、という再発見をすべきです。ないものねだりではなく、今ある地域資源を活用して観光や食材を開発していこう。それが地域おこしであり、私の地域活性化のスタンスです。

——市長になられてからの5年間で“加西市らしさ”は見つかりましたか。

中川市長 もともと加西市はコメ作りで発展したまちで、兵庫県内でも有数の農業地帯です。そのほかにも魅力ある食材の開発と商品化に力を入れ、今ではイノシシやシカ肉を神戸のフランスレストランで使ってもらったり、加西市で採取したハチミツを第三セクターの北条鉄道が商品化するなど、付加価値の高い産品が生まれています。

その一方、農政課の名称を「食材課」に変えて意識改革も図りました。さらに今では「ふるさと営業課」として次なるステージへの発展を目指しています。

——“らしさ”は誰がどのように見つけ、どのように地域再生につなげるのですか。

中川市長 地域再生の切り札は、市民参画と官民連携です。つまり、意識の高い市民を育てることと、外部の専門家に入ってもらうこと。外の視点が大切だということです。

例えば、コメのカリスマなど専門家を招き、加西市産のコメの良さやおいしい炊き方などを教えてもらいました。

一方、市民に参画してもらうには、市民に対して正しい情報をタイムリーに開示して、現状

認識してもらうことが大事です。そのうえで参画してほしいと働きかければ、ほとんどの市民は気づき、動き始めてくれます。

もちろん職員にも“気づき”と“行動”を大事にするように言っています。問題に気づいたら、先送りせずにその時点で解決する。感性豊かで創造的な職員でなければ、良い仕事はできません。

市民がやりたいことを実現する

——官民連携と市民参画を両輪とする中川市長の行政は、提供する行政サービスが従来とは必然的に異なりますよね。

中川市長 今までは国が定めた基準、あるいは法律に基づいて法定受託事務だけをやるだけの、最低限の行政しかできていなかったと思います。しかも、それを執行する際も、事前に市民に十分に説明したり、意見を聞いたりしていませんでした。ですから加西市は、できるだけ早い段階で市民に情報開示し、意見もくみ取って、意見交換しながら進めていこうとしています。私はサラリーマン時代に広報担当だったので、その経験を踏まえ、情報開示、広報のあり方を大きく変えてきたつもりです。

総合計画の見直しも、市民参画で進めています。普通はコンサルタントや学識経験者に委員をお願いし、数回審議して決めますが、それでは良いものになりません。自分たちの自治体のあり方を、市民たちに考えてもらおうとしています。



◀市民参画により総合計画の見直しを進めています(市民参画ワークショップのようす。写真提供：加西市)

——以前は国が決めたことだけをやる最低限の行政だったと指摘されましたが、その点について、加西市ではどのような挑戦をされているのですか。

中川市長 従来型の行政では限界があるので、仕組みを変えられないかと考えています。ということかということ、行政がサービスを決めて提供するのではなく、市民がやりたいことを実現する行政ということです。今の行政サービスとは別のところに、市民ニーズがあるかもしれません。それを受けられる体制を作りたいと思っています。

——市民ニーズに合うと思われるサービスを行政が選ぶのではなく、市民が選んだサービスを自治体が提供する、それこそが新しい行政サービスということですね。

中川市長 その通りです。加西市は政府の事業仕分けよりも早く、兵庫県下第1号として2年前から事業仕分けを始めています。市民はどのようなサービスを求めているのか、どの主体がサービスを提供するのが妥当なのか、現在の行

政サービスを本質的に問い直しています。

——前号で紹介した中海市長会は、中川市長と同じ思いを持っておられました。つまり、市長の役割は何をやるかを考えることではなく、やろうという地域の思いを実現させるためのコーディネーターだということです。

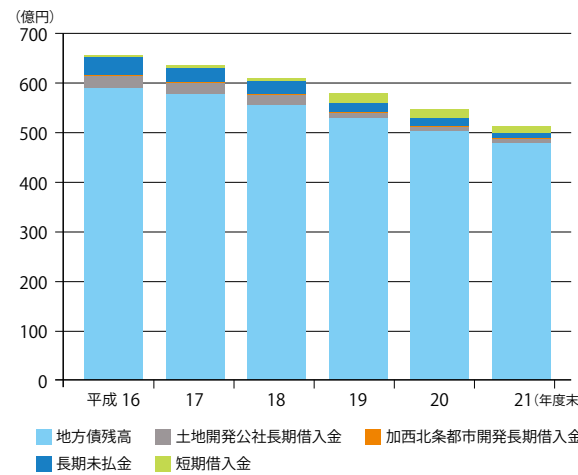
中川市長 行政はみんなそうですよ。いずれ長期の仕組みづくりは市長や行政がして、後は民間企業や市民に任せるというスタイルになると思います。

イノベーションできる行政

——理想を掲げるだけではなく、実行されていることが本当に素晴らしいですね。それでもなお、残された課題はありますか。

中川市長 苦勞しているのは議会です。新しい

■図 加西市実質債務残高の推移（連結バランスシートより）



ことをやるための議会にシフトしておらず、ブレーキがかかることがあり、合意形成に必要以上に時間がかかっています。

——行政への市民参画はあっても、議会への市民参画は遅れています。

中川市長 そうですね。税金を払った、投票した、後は市役所と議会がやりなさい、というのではなく、自分が選んだ市長や議員がしっかり市民の負託に答え、活躍し、成果を出しているかどうかをチェックする責任が、市民にはあるのです。

——職員の人材育成も重要です。

中川市長 その通りですが人材育成は即効性がないので、社会人や任期付き職員の採用を始めています。これらが改革の大きな弾みとなり、就任時点で656億円、一人当たり129万円あった実質債務残高を、5年間で21%、一人当たり27万円減らしました(図)。組織に異分子が入ると最初は抵抗したり、排斥しますが、結果的には良い刺激になって互いを高めあうきっかけになっていると思います。

私は社会人採用に限らず、市民参画でも原

則公募形式を実践しています。副市長や教育長、各種審議会の委員なども公募です。公募により、共通の認識を持ち、加西市で自治体改革をしようという強い意志を持った人たちに集まってもらえます。それが重要なのです。ですから、面接はすべて私がやります。

従来型の行政をやるのであれば、加西市長が私である必要はないのです。他の自治体がやっていないことに取り組み、行政をイノベーションしていくことが私の役割だと思っています。イノベーションは楽なことではありませんが、難しいこと、前例にないことにチャレンジし、やりとげた達成感、市民の喜びの声を聞いたら、職員はさらにがんばってくれます。ヒヨコがふ化する時に親鳥が卵とトントンとつつくように、私は職員が自分の殻を破るきっかけづくりをしているつもりです。

市民主権のまちへ

——政府が目指す地域主権と、加西市の改革はどのように関係するのでしょうか。

中川市長 地域主権というより、私は市民主権のまちにしたい。市長がアイデアを出すのも良いですが、本来的には市民が将来のまちのことを考えなければなりません。そういう市民が増えれば良い議員が増え、良い市長が選ばれるという好循環が起きます。権利ばかりではなく義務も果たす、そういう市民主権を果たすことができる大人の自治市民を育てることを大切にしています。

——市民主権に変えていこうとする時、市民にも変わる覚悟が必要です。

中川市長 行政事務を効率化したり、無駄な投資をやめれば財政は良くなるのですが、今まで市民はそういうことは議会任せにして、ほったらかしにしてきました。主体的に考えられる市民を育て、今の無駄が将来のつけ回しになると理解できる市民を増やしたいですね。そうなれば予算を効率的に運営できるようになり、税金を安くできると思います。

——市長のお話を伺っていると、まさにその通りだと思いますが、まだまだ同じ発想を持った首長は少数派ですね。

中川市長 私の取り組みが今すぐに理解されなくても、後世の人に感謝されれば良いと思っています。坂本竜馬を尊敬しているのですが、それは政治家ではないのに政治を変え、世の中を変えたからです。私も政治家ではなく民間人の発想で、行政にあたっています。

これから加西市の知名度をもっと高め、市民も職員もホスピタリティのある人になってもらいたいと思います。つまり、加西市に誇りを持ってもらいたいということです。そして、チャレンジできる文化性を持っておきたい。今までの加西市は保守的過ぎました。問題だと思ったら、チャレンジを恐れず機敏に舵を取り直せる市役所であり、地域であってほしいと願っています。

——本日はありがとうございました。

市役所業務を包括的に民間委託

競争的対話、臨時職員転籍も

加西市は官民連携による行財政改革の一環として、市役所業務を包括的に民間委託する方針を打ち出していましたが、先月から同市内と都内の2カ所で説明会を開催するなど実現に向け本格的に動き始めました。

民間委託の対象となるのは、政策決定など同市が主体的に実施しなければならない業務を除く市役所業務のすべて。民間企業の創意工夫と発想を最大限に発揮してもらうため、民間企業が自由に業務を選び、どのように業務を遂行するかを提案できるようにしました。また、同市の意図を十分に理解し、もっとも合理的で現実的な提案をした民間企業を選定できるよう、入札公告前の今月上旬、関心表明のあった民間企業1社・グループと1対1での対話を実施しました(競争的対話と呼ばれる手法です)。

包括業務委託に当たり、市役所の臨時職員45名を民間の人材派遣会社に年内にも転籍し、人件費を削減することにしています。臨時職員転籍は全国初の試みということです。

■包括業務委託推進の判断基準

市民サービスの向上

コストの削減

新しい公共の構築

地域の活性化

円滑な実施

水道海外展開を 地域活性化の起爆剤に 地元企業との連携進む

水ビジネスの海外展開に光が当たるようになったのは、2年ほど前のこと。水道界から生まれたこの光は、間もなく経済界をも照らし、先月閣議決定された国家戦略プロジェクトに盛り込まれた段階で、日本の経済成長を明るく照らす力強い照明灯として位置づけられるまでになりました。民間企業の技術力に加え、国際競争力の源泉として期待されているのが地方自治体のマネジメント力。早くもいくつかの地方自治体が、水道事業の海外展開に名乗りを上げています。“ビジネス視点”も含めた海外展開は、地方行政にどのような便益をもたらすのでしょうか。（編集室：奥田早希子）

横浜市 独自財源で国際貢献

横浜市水道局は平成21年度から、ベトナムの三つの水道機関との技術協力を開始しました。国の補助を受けず、初めて独自財源だけで臨みます。一方、今年7月には100%出資の株式会社を設立するなど、水道事業の海外展開の動きを加速させています。

今のところベトナムとの技術協力費は相互負担で、横浜市も独自財源で取り組みますが、今後はその一部分でもビジネスになることを期待しています。

途上国でも都市部では水道施設の整備が終わり、運営管理の時代に入っています。地方自治体を持つ人材育成や顧客サービス、広報など一石二鳥では身に付かない水道経営ノウハウが、ますます必要とされています。

川崎市 先進国の水不足解消を支援

川崎市上下水道局は平成21年度から、オーストラリア・クイーンズランド州の水供給ビジネスに取り組む地元企業の支援を開始しました。慢性的な水不足問題を解決するため、雨水利用や下水処理水再利用など川崎市が持つ水ノウハウを民間企業経由で提供します。

NEDO（新エネルギー・産業技術総合開発機構）の事業の一環で、民間企業2社が同州政府と協力して研究を進めます。川崎市は民間企業に対し、水質管理や料金収受など事業運営を指導します。

オーストラリアのような先進国に対しても、日本の地方自治体を持つ上下水道ノウハウが貢献できる余地は多いようです。

「支援」と「ビジネス」の共存

都道府県や政令市の多くは以前から、JICA（国際協力機構）を通じて技術者を派遣したり受け入れるなど途上国の水道事業を支援してきた歴史があります。こうした地方自治体による国際貢献活動について、本誌では第2号（平成20年5月25日発行）の特集企画「国際協力で“町の元気”が見つかる」で紹介いたしました。

エネルギーや食糧など世界各国の資源に支えられている日本が、国際社会の一員として途上国支援に注力するのは当然と言えます。その一方、本誌第2号で取材させていただいた千葉県では、住民理解を得ることも大切にしています。県税を他国のために投資することに住民理解を得ることは容易ではないと想像しますが、人に教えることがみずからの学びになること、国内案件が減ってきた新設現場を海外で経験できること、それらにより技術者が育つこと、結果的に千葉県の上下水道事業サービスの質が向上すること、そうした便益が行政に還元されることで、時間はかかっても住民理解は得られると話していました。実際、千葉県では期待通りの好循環が生まれているように感じました。

あれから2年ほどが経過した今、水道事業における国際貢献のあり方が大きく転換しようとしています。従来はODAを使った一方的な支援でしたが、これから政府やいくつかの地方自治体に取り組もうとしているのは、相手国と対等の立場に立った“商取引”、つまりビジネスです。

千葉県が話していたように、これまでも目に見えにくいながら経験や技術者育成といった便益は、地域還元されてきました。さらに今後は、事業収益という可視化できる便益も地域還元できるのではないかと、期待が寄せられているのです。

急がれるリスク研究

今回取材させていただいたのは、横浜・川崎・大阪・北九州の4市。いずれも以前から途上国支援に取り組んできた都市であり、いち早くビジネス視点に立った水道事業の海外展開を進めている都市でもあります（コラム参照）。4市の取り組みは、海外展開を担う実施主体により大きく二つに分類できます。

一つは地方自治体が主体となるスキームで、川崎・大阪・北九州の3市が相当します。地元

大阪市 地元1,400社と連携して海外へ

大阪市水道局は平成21年12月、関西経済連合会（関経連）と「水・インフラの国際展開に関する連携協定」を締結しました。海外展開のパートナーとして、関西で経済活動する民間企業・団体・学校法人など1,400近い会員からなる関経連を選んだところに、地元企業の海外進出と地域活性化への大きな期待が伺えます。

今後、下水道局とも連携を図り、水ノウハウをパッケージ化して海外展開する方針。神戸市や京都市など近隣自治体とも情報交換を行っており、琵琶湖・淀川流域連携による海外展開が期待できるかもしれません。

北九州市 環境ノウハウをパッケージ化

今年6月に開設した「アジア低炭素化センター」を通じ、水・エネルギー・リサイクル・環境負荷低減という4種類の環境ビジネスのアジア展開を目指しています。水ビジネスの拠点は、NEDO（新エネルギー・産業技術総合開発機構）、民間企業2社とともに開設した「ウォータープラザ」です。

環境ノウハウ・技術を幅広くパッケージ化し、さらに金融支援まで含めて技術移転を後押ししようというもの。“行政縦割り”ではない総合的な国際貢献活動は画期的であり、その成果が期待されます。

企業とコンソーシアムを組むなど、官民が連携して海外展開することになります。

残る横浜市は、新たに設立する100%出資の株式会社、つまり第三セクターが実施主体になります。民間企業と協働するほか、三セクが単独で受注する可能性も考えられます。

これら二つのスキームのうち、川崎・大阪・北九州市の「自治体主体スキーム」は、市がみずから直接的に収入を得るというよりも、地元企業の海外進出で税収増、雇用増を果たし、間接的に収入に結び付けることに重点を置いているようです。つまり、海外展開を地元経済活性化の起爆剤にしようとする考え方です（図参照）。

実際、大阪市が“水”で海外展開することを表明してから、協働している関西経済連合会に加入したいという問い合わせが増え、早くも地元経済界の元気につながっているようです。また、北九州市でも一部上場の地元企業から、同市と中国都市とのネットワークのおかげで仕事がやりやすくなったと評価されているようです。川崎市も、これからの海外展開には地元企業との官民連携が欠かせないと指摘しています。

一方、横浜市はこうした間接的な収入に加え、

三セクの収益を通じた直接的な収入にも期待しているようです（図参照）。かつて日本各地で多くの三セクがビジネスに失敗した反省を踏まえ、社長を公募するなど積極的に民間企業の経営ノウハウを取り込もうとしています。

地方自治体が海外ビジネスに関与することは違法ではないかと心配されていましたが、今年5月に総務省が示した見解により、法律上の問題は解決しました（本号p16～注目の施策参照）。しかし、国内に比べ事業規模が大きく、商習慣も異なる海外でのビジネスはリスクが大きく、それを地方自治体が引き受けられるのか、あるいは官民でいかにリスク分担するのかについては、4市いずれも現時点では明快な答えが出ていないようです。早急なリスクの洗い出し、撤退条件などの整理が求められています。

新興国が公害を経験しないために

今、多くの地方自治体が人口減少や景気悪化のあおりを受け、税収や水道使用料収入の落ち込みに頭を痛めています。そこに追い打ちを

かけるように老朽化施設の更新投資が拡大しており、上下水道事業の経営は決して良いわけはありません。当然ながら、住民の視線も厳しさを増していきます。住民最優先であるべき地方自治体が海外で水ビジネスをすることに抵抗感を持つ住民もいるでしょう。まずは足元の行財政改革や上下水道事業の経営健全化から取り組んでほしい——。そう感じる住民も少なくないと思います。

そうした状況の中、なぜ地方自治体はあえて海外展開に取り組もうとするのでしょうか。4市への取材で感じたことは、100兆円規模ともいわれる世界の水市場で地元企業に活躍してもらいたいという思いと、新興国に日本と同じ公害を経験させてはならないという二つの使命感です。

4市はいずれも過去に公害を克服したという共通点を持っています。とりわけ激甚な公害を乗り越えた北九州市は先月「アジア低炭素化センター」を開設し、上下水道のほか省エネルギー

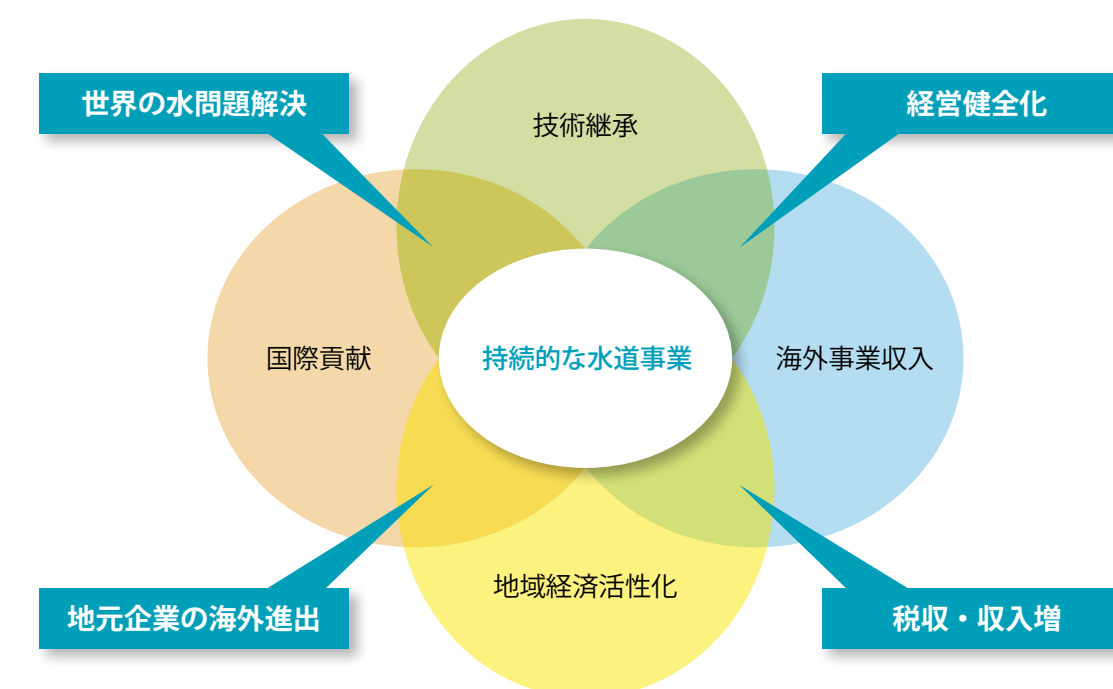
やりサイクル、大気汚染防止など持てる環境ノウハウをすべてパッケージ化して海外展開しようと考えています。各市とも外貨を稼ぐという単純で一面的なビジネス発想だけで、海外展開に取り組んでいるわけではありませんでした。

世界のどこかで水質汚濁は今も進んでいます。一方、膨大な海外水市場はすごい勢いで海外企業に買われています。海外展開にはスピード感が求められているのです。それを後回しにしてしまうと、世界の水の舞台で日本のプレゼンスは低いままか、あるいはないままで終わってしまうかも知れません。タイミングは今しかないとも言えそうです。

かといって行財政改革などを後回しにして良いわけではありません。海外展開の大前提として、地方自治体の国内での水道事業が自立していること、そして先述した二つの使命感を忘れないことが求められそうです。それが結果的に住民理解につながっていくのではないのでしょうか。

* * *

■図1 水道事業の海外展開が地方自治体にもたらすメリット



SPC設立義務化で 受託者連携を強化

—— 会津若松市の場合

平成22年度から水道事業の第三者委託を開始した会津若松市では、浄水場運転管理と送・配水施設維持管理を担当する委託先2社に特定目的会社（SPC）設立を義務付けたり、委託先企業と災害時の協力協定を締結するなど、独特の委託スキームを採用しています。

この「会津若松モデル」は、水道事業にどのような便益をもたらすのでしょうか。

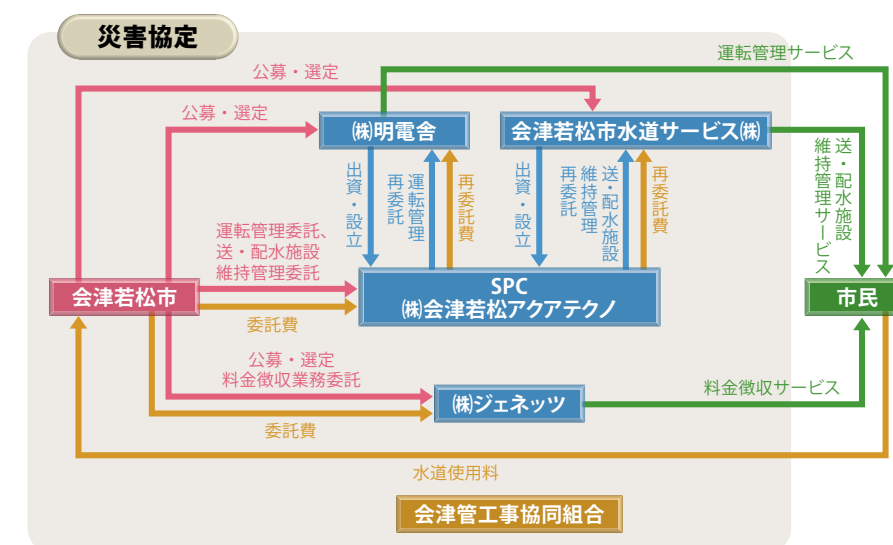
同市水道部取材しました。

（編集室：奥田早希子）



▲同市の配水能力9万4,264㎡のほぼ半分以上を担う滝沢浄水場は、昭和4年に給水開始しました。老朽化した施設の運転管理には高い技術力が求められます（写真は中央監視室）

■図1 会津若松市における第三者委託スキーム



横山 郁夫 課長
会津若松市水道部施設課

「取水から蛇口」までを SPC に

会津若松市は、水道事業を①浄水場運転管理、②送・配水施設維持管理、③料金徴収の三つに分け、各業務を担当する民間企業3社を公募で選定しました。そのうち、①と②を担当する2社にはSPC設立を義務付ける条件を付けました。委託契約そのものは、SPCおよび料金徴収委託先企業の2社と結んでいます（図1）。

第三者委託の検討を始めた平成20年1月当初は、①から③まで、つまり取水から料金徴収にいたる業務の包括委託を念頭に置いていたそうです。しかし、包括発注では受託する側の数が少なく競争性を確保できないこと、委託料の縮減が期待できないこと、地元業者の参入が困難なことなどの理由から、業務を三つに分けて公募するほうが、現実的だと結論に落ち着きました。

ここで問題視したのが、①浄水場運転管理と②送・配水施設維持管理を別々の企業に委託した場合に考えられる弊害です。例えば残留塩素が不足するなど蛇口から出る水道水の品質が低下した場合、その情報を得られるのは市内各所にモニターを配置している浄水場運転管理者ですが、排水作業などの対策を実施して残留塩素濃度を確保するのは送・配水施設維持管理

者です。両者の連携がとれていなければ対策が遅れ、市民の健康被害が出る恐れもあります。

役所内では両者は同じ部署に所属していたので問題になりませんでした。それぞれ別企業が実施するなら両社の連携を密にするための工夫が求められます。そこで同市は公募の際、落札後に2社でSPCを設立することを条件としました。こうすることで、「取水から蛇口」までの業務を一貫してSPCが責任を負うことになりますから、連携が強化されると考えたのです。

これから同市は、連携強化のための仕組みを形だけで終わらせることなく、実効性ある体制として動かし、成果につなげていかなければなりません。同市水道部施設課の横山郁夫課長も「日々連携の重要性についてはSPCに言っています」と襟を正しています。

大手企業と地元企業の融合

「会津若松モデル」には、次の二つの変形タイプによる委託も考えられます。一つ目は、浄水場運転管理と送・配水施設維持管理を最初から1社に委託する「浄水場+送・配水施設タイプ」、二つ目は原形モデルのSPCに料金徴収の受託者も含める「3社SPCタイプ」です。

「浄水場+送・配水施設タイプ」の場合、2社を選ばなければならない原形モデルに比べ、公募・選定作業は単純計算で半分になります。しかも実際の原形モデルはもう少し複雑で、同市がSPCと契約後、SPCからその構成会社である2社に対して業務を分担して再委託されています（図1）。同タイプでは、この煩雑さからも解放されます。

しかし、責任が重く、高度な技術と豊富な経験を要する浄水場運転管理は全国レベルの大規模事業者、市域に張り巡らされた水道管網を点検したり、住民と接触したりする送・配水管施設維持管理は地域に精通した地元企業に任せたいというリスクは小さいと判断。手間はかかって煩雑でも、それぞれの条件に見合った企業を選定できるメリットを取ることにしたそうです。地元の雇用創出や、地元企業育成という狙いもありました。

一方、第三者委託の受託企業には、水質基準を守らなかった場合に水道法による罰則が適用されます。「3社SPCタイプ」のように料金徴収の受託者までSPCに含めると、水質とは無関係の業務しか実施していないにもかかわらず罰則が科されることになります。そのため、一般的な業務である料金徴収はSPCに含めなかったそうです。

水道事業に限らず公共事業を民間委託する場合、できるだけ多くの業務を一括発注する方が民間企業の自由度が高まり、費用対効果

（VFM）は大きくなるとされます。しかし、委託業務が多いほどリスクも大きくなり、請け負える企業が限られてくることも事実です。一方、自治体には地域活性の責任もありますから、“メジャーリーグ選手”に加え“地域リーグ選手”である地元企業の育成も考慮しなければなりません。多くの自治体が抱えているであろうこの問題に、会津若松モデルが一つの解決策を提示したと言えるのではないのでしょうか。

第三者委託初の災害協定

会津若松モデルのもう一つの特徴は、同市が委託先企業と災害協定を締結したことです。実際には委託先企業のほか会津管工事協同組合も含まれます（図1）。同市の菅家一郎市長のブログによると「包括委託としては全国初の取り組み」ということです。

自治体が地元の管工事協同組合などと災害協定を結ぶこと自体は、珍しいことではありません。しかし、浄水場の運転管理業務を包括的に請け負っている民間企業と締結した例は、菅家市長が言うように見当たりません。災害協定がない中で、官民が協力して災害復旧にあたっていたのが実情のようです。

大規模災害では、浄水場も被災する恐れがあります。迅速な災害復旧を実現するために官民が協力することを明文化した今回の災害協定は、新しい災害協定のあり方を示す画期的な取り組みと言えるのではないのでしょうか。災害復旧活動が協定の有無に左右されて良いわけで

第三者委託で経営改善に期待

会津若松市が第三者委託を導入した背景には、水道事業経営の厳しさがありました。

水道施設の老朽化が進んでおり、徐々に建設改良事業費の負担が重くなっています（図2）。しかし、人口減少により水道事業収益の減収が続いているため（図3）、平成21年度は大幅に削減。平成22年度予算は上積みしたものの、必要額には届いていません。

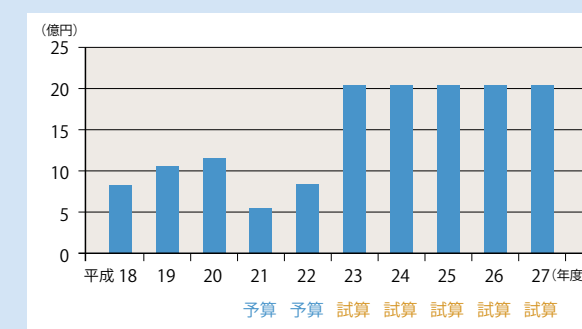
同市水道事業経営改善策検討委員会が平成20年7月にまとめた報告書によると、配水管更新など推進すべき主な大規模事業費は総額146億円。仮にそれを、施工時期が明記されている平成18～27年度までの10年間で実行しなければならないとすると、年

間14.6億円が必要と試算されます。

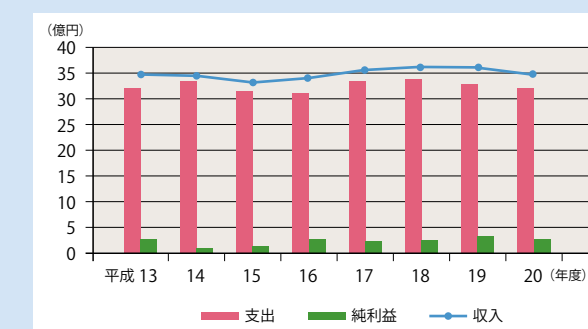
これに対し、平成18～22年度の建設改良事業費は年間5～12億円程度ですから、5年間の投資不足額は合計約29億円にのぼります。それを平成27年度までの残り5年間で取り戻そうとするなら、毎年5.8億円の追加投資が必要です。つまり、もともと必要だった14.6億円と合わせ、年間20.4億円が必要という計算になります。

一方、第三者委託による経費節減額は年間約1.4億円との試算。建設改良事業費の年間必要額の約1割を充当できる計算になりますから、水道事業の経営改善への効果が期待されます。

■図2 建設改良事業費の必要額の試算



■図3 水道事業経営の推移



はありませんが、民間企業のやりやすさは増し、市民生活の安全向上に寄与することは間違いのないでしょう。

一方、老朽化施設を抱える同市にとって、災害協定は心強い安心のより所にもなりました。同市の水道事業は昭和4年から始まり、今年で81周年を迎えます。とりわけ材質的にもろい普通鋳鉄管が29kmも残る配水管は、大きな不安材料となっていました。横山課長は「第三者委託と同時に職員数を減らしていますから、災害協定で委託先企業の支援が得られることは非常に心強い」と話しています。

第三者委託が始まってから約3カ月。今のところ滑り出しは順調です。しかし、現場作業を民間企業に任せただけで、同市の中での技術継承は難しくなりました。「これからの水道部の職員には、委託先の企業をモニタリングする能力が求められます。我々がきちんと技術継承していける方策を確立しなければなりません」（横山課長）。そのためには、従来の組織体制や人材養成のあり方にも見直しが必要と迫られるかもしれません。その変化に対応できるか否か。ここに第三者委託成功の鍵があるのではないのでしょうか。

* * *



地方自治体水道事業の海外展開を後押し

法制度上の位置づけ整理

—— 総務省

海外水ビジネスへの展開を視野に入れた地方自治体の動きが活発化しています（本号 p8 ～特集参照）。

しかし、これまで自治体の職員が海外でビジネスすることを想定した法制度上の整理は行われていませんでした。

そうした中、この問題を検討してきた総務省「地方自治体水道事業の海外展開検討チーム」が今年 5 月に中間とりまとめを公表し、

国内水道事業に支障を生じないことなどいくつかの条件を整えば、現行法のまま海外展開できるとの見解を示しました。

2つのビジネスモデル

中間とりまとめでは、海外展開の実施主体として第三セクターと水道局（地方自治体の水道事業担当部署のこと。ここでは分かりやすくするために水道局とします）の二つが現実的であるとし、それぞれのビジネスモデルを例示しています（図）。

①第三セクター＋民間企業モデル：

水道局が出融資する第三セクターと民間企業が連携する場合

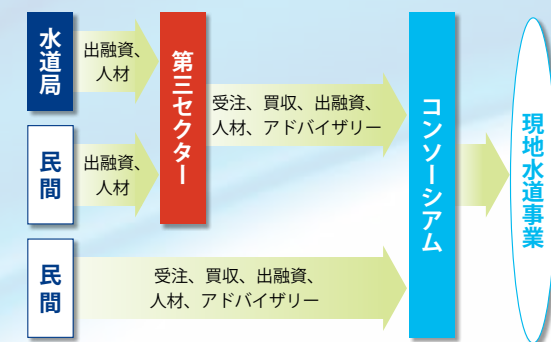
②水道局＋民間企業モデル：

水道局と民間企業が連携する場合

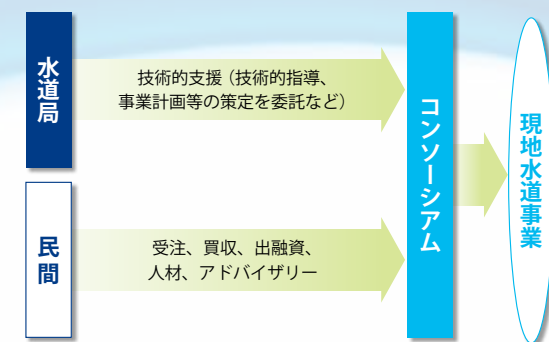
それぞれのスキームについて、中間とりまとめで示された見解を見ていきたいと思います。

■図 地方自治体水道事業が海外展開する際に現実的と考えられる実施主体とビジネスモデル

①第三セクターと民間企業が連携する場合（例）



②地方自治体が民間企業と連携する場合（例）



（出典：「地方自治体水道事業の海外展開検討チーム中間とりまとめ」総務省、平成22年5月に編集室加筆）

①「三セク＋民間モデル」職員派遣スキームを明確化

このビジネスモデルでは海外展開の実施主体を水道局から独立させるため、これまでも現行法上の問題はないとされていました。東京都や横浜市はこちらのスキームを採用しています。東京都は昭和62年に設立した東京水道サービス株式会社が海外展開を担いますし、横浜市は今年7月に新会社を設立する予定です。

ただし、ここで想定している三セクは、海外での活動が中心です。国内だけで活動してきた従来の三セクに比べ、カンントリーリスクなど職員が対処しなければならないリスクは大きくなります。地方自治体の職員を三セクに派遣する場合、公益的法人派遣法（公益的法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律）によることとなりますが、こうした事例は想定していなかったことから法律上の位置づけが明確ではありませんでした。

これに対し、中間とりまとめでは「地方公共団体が出資する第三セクターの主たる業務が国内の水道事業等公益寄与業務だと認められる場合」であれば、従来通り「地方公共団体から退職して派遣される職員が従事する業務に特段の制約はない」との見解が示されました。

②「水道局＋民間企業モデル」附帯事業として位置づけ

現行法で問題がありそうとされていたのは、水道局が直接的に実施主体となるこのスキームです。安心な飲み水を安定的に安価で供給する責任を負う水道局が、海外でビジネスすることは法律違反か否か——。これまで明確になっていなかったこの問題に対し、中間とりまとめでは、海外展開は地方公営企業法上の「附帯事業」として位置づけられること、そのため現行法のままでも水道局が主体的に海

注目の施策

外展開できるとの見解を示しました。

公営企業法では附帯事業として認めるための三つの要件を設定していますが、そのうち水道事業に関しては次の二つが該当すると整理されました。

- 本来事業と事業の性格上密接な関係にある場合
- 本来の事業にかかる土地、施設等の資産、知識および技能を有効活用する関係にある場合

ただし、海外展開に限らず附帯事業を行う際は、本来の水道事業に支障を生じてはならないこと、十分な採算性を有すること、議会や住民の理解を得ることが大前提であるとしています。

こちらのスキームを採用しているのは、川崎市、大阪市、北九州市です。本号特集用の取材に対し、これら3市の担当者は異口同音に法制度上の整理がなされていないことに対する不安を口にしており、場合によっては❶「三セク+民間スキーム」も検討するとの声も聞かれました。今回の中間とりまとめでそうした懸念は払しょくされたのですから、これから海外展開が急加速するかもしれません。



中間とりまとめでは、二つのビジネスモデルが示されたこと、法制度上の位置づけが明確にされたことに加え、海外展開の趣

旨・目的の明確化、活用できそうな資金調達手段、想定しておくべきリスクなどについても整理されました（表）。

今、世界には安全な飲料水にアクセスできない人が8億8,400万人（2006年時点）もいます。地方自治体が培ってきた水道事業の運営管理ノウハウは、安全・安心な水づくりに広く貢献できるはずです。国内水道事業を持続させることが大前提ではありますが、持てるノウハウを世界の水問題解決に大いに役立ててほしいと思います。

* * *

■表 地方自治体が海外展開する際の趣旨・目的など

趣旨・目的	①水道事業のビジネスとしての海外展開と国際貢献	
	②水道事業の持続性確保	
	③技術の継承と人材育成	
	④地域産業振興	
活用が考えられる資金調達手法	国際協力銀行	輸出・輸入・投資・事業開発等の各金融、出資、保証、調査業務
	国際協力機構	技術協力、有償資金協力（とりわけ海外投融資制度）※
	日本貿易保険	海外投資・貿易一般・海外事業資金価値貸付・貿易代金貸付の各保険
	産業革新機構	投資能力総額8,000億円超。東京都水道局と相互協力協定を締結
想定されるリスク	全般的リスク	取引・法令順守・人的・事務の各リスク
	具体的リスク	経済的要因、経営的要因、行政・制度・社会的要因、自然・不可抗力、撤退リスク

※ 民間企業が行う経済強力性の高いインフラ事業等に対する資金の支援。平成13年の特殊法人整理合理化計画により、現在新規承諾は停止中ですが、途上国のインフラ整備が加速しており、経済界などから要望も強く、政府部内で再構築が検討されています（出典：「地方自治体水道事業の海外展開検討チーム中間とりまとめ」総務省、平成22年5月を参考に編集室まとめ）

DBO で膜ろ過式浄水場を新設

佐世保市水道局

山の田と大野の両浄水場を統合し、新たに北部浄水場（仮称）を DBO で建設します。予定では平成 26 年度末までに施設を建設し、翌年度から 15 年間にわたり受託企業が維持管理・運営を担います。

水道施設・お客様センター業務を委託

桜井市上下水道部

水道施設の運転管理業務とお客様センター業務を委託します。期間は水道施設が平成 22 年 9 月 1 日～25 年 8 月 31 日まで。お客様センターが同 22 年 10 月 1 日～25 年 9 月 30 日まで。いずれも公募型プロポーザル方式で行います。

料金徴収業務など民間委託へ

前橋市、松江市、今治市

前橋市水道局は、水道料金・下水道使用料徴収等業務を平成 23 年度から委託します。平成 27 年度末まで。
松江市水道局は、水道事業検針・収納等業務を平成 22 年 10 月 1 日から委託します。平成 26 年度末まで。
愛媛県今治市水道部は、水道料金等調定・収納業務を平成 23 年度から包括委託します。平成 27 年度末まで。
いずれもプロポーザル方式で受託業者を選定します。

成長戦略の重点分野に下水道

国土交通省

さきごろまとめた成長戦略において、下水道が官民連携(PPP／PFI)の重点分野に位置づけられました。包括的民間委託制度を従来の下水処理場のほか下水道管路施設にも普及させるため、マニュアルを作成するとされました。

PFI を 10 年後に 2 倍に拡大へ

内閣府 PFI 推進委員会

このほどまとめた中間報告において、平成 32 年までに従来比で少なくとも 2 倍以上に PFI の事業規模を拡大するとの数値目標を示しました。また、コンセッション方式の導入を図るため、公物管理権の民間への部分開放を実施するとの方向性を示しました。

ディスポーザーでバイオマスエネルギー回収

富山県黒部市

平成 22 年度から処理装置のない家庭でのディスポーザー単独使用を解禁しました。公共下水道、農業集落排水施設地区における下水道利用者のみが対象。生ゴミのバイオマスエネルギー利用による CO₂ 削減、ゴミステーションの鳥獣被害対策、ゴミ出し労力の軽減などにつなげます。

包括的民間委託の契約を更新

横浜市環境創造局

南部汚泥資源化センターで導入している包括的民間委託の契約を更新します。同センターでは 6 力所の水再生センターの下水汚泥を処理しており、その運転管理業務などを包括的に民間委託しています。

海外水インフラ PPP 協議会を設立

国土交通省、厚生労働省、経済産業省

官民連携による海外展開を推進するため「海外水インフラ PPP 協議会」を立ち上げました。民間企業からの参画は公募します。市場拡大が期待される海外の水インフラプロジェクトについて、官民の情報共有・交換を促します。

官民連携で世界の水問題解決へ

東京都水道局

官民連携により世界的な水問題に対応するため、海外事業調査研究会を設置しました。オーストラリアの水道事業会社を買収する日本企業の取り組みに対し、事業運営のコンサルティングなどで技術力を発揮します。

水道事業など経営健全化計画を策定

1 市 3 町 1 村

平成 20 年度決算に基づき、42 団体が 53 公営企業会計の経営健全化計画を策定しました。そのうち、水道事業は釧路町と熱海市、簡易水道事業は屋久島町、瀬戸内町、座間味村です。

広域企業団設立に向け準備会

大阪府下 5 市 1 町

大阪府の堺・高石・河内長野・池田・八尾市と能勢町の首長は、大阪広域水道企業団（仮称）設立準備委員会を立ち上げました。平成 23 年 4 月に 42 市町村そろっての企業団設立を目指します。委員長は竹山修身・堺市長です。

from EDITORS 編集後記

ある住宅メーカーの方に「微気候」なる考え方を伺いました。住まいとその周辺に限ったミクロ気候のことで、人的にコントロールできるそうです。大切なことは、風や日差し、緑などその土地ならではの自然環境を、ある時は生かしある時は和らげること。江戸時代の住まい方が大いに参考になるそうです。暑い夏には打ち水やすだれ、水ようかんに水うちわ等々、昔の人は五感をフル活用して微気候を管理していました。たまにはエアコンをとめて、夏の涼を感じてみませんか？（編集室：奥田早希子）



Mizu Management

【水マネジメント】

Vol. 11 July 2010

2010年7月25日発行

編集：[水マネジメント] 編集室

発行・制作：日本ヘルス工業株式会社 広報室

発行責任者：佐々木伸一

〒162-0813 東京都新宿区東五軒町 3-25

TEL：03-3267-4010 Email：info@mizu-management.jp

URL：http://www.mizu-management.jp/