

水みらい広島における 公民連携の取組み

株式会社水みらい広島

1. はじめに

広島県企業局（以下「県」という。）は、平成23年7月、将来にわたって安定的に維持できる水道事業の運営体制のあり方を検討した結果、①広島県営水道（以下「県営水道」という。）に指定管理者制度を導入し、公設民営型の事業運営を行うこと、②管理の広域化を推進すること、③水ビジネスによる収益の確保が可能な体制を構築すること、④これらの実施主体として、民間主導型の公民共同企業体を設立することを柱とする「新たな運営体制」の構築を方針として決めました。

株式会社水みらい広島（以下「当社」という。）は、この方針に沿って、平成24年9月、県と水ing株式会社が設立した公民共同企業体で、平成25年4月から、県営広島西部地域水道用水供給水道（以下「西部水道」という。）の指定管理者として、西部水道の管理運営を行うとともに、新規事業についても着実に取組んでいるところです。

本稿では、筆者が県水道課で、公民共同企業体設立準備担当として従事し、現在、当社に派遣されている立場から、当社の設立経緯や取組みの現況を御紹介したいと思います。

2. 水みらい広島の設立経緯

(1) 県営水道の課題とこれまでの取組み

県営水道（水道用水供給事業3事業、工業用水道事業3事業）が抱えている、①水需要の減少による給水収益の減収、②施設の老朽化に伴う更新費用の増加、③職員の大量退職など、事業経営の根幹に係る課題に対し、県は、平成15年1月、「広島県営水道事業経営改革研究会」を設置し、今後の事業経営の抜本的なあり方を検討してまいりました。研究会は、平成16年1月に報告書を取りまとめ、短期の取組みとして民間委託を推進すること、長期的な取組みとして、県から浄水を受水している市町（受水団体）と一元化（事業統合）し、規模の拡大を図るという方向性を示しました。

県は、研究会報告に基づき、平成17年度に水道用水供給水道の浄水場で夜間・休日の運転管理業務の委託を開始し、平成20年度には、工業用水道の浄水場で運転管理業務委託を24時間に拡大するなど、民間委託の範囲を拡大し、事業の効率化を図ってきました。

しかし、これらの委託は、仕様書発注方式によるものであったため、受託者の創意工夫の余地が少ないことから、受託者にとってインセンティブが働きにくいという側面を持っています。そのため、委託期間が二巡目を迎えると、応札者が減少し、競争性が発揮できないという課題が生じてきました。また、外部委託により、県職員が現場から離れ、県の技術力の低下も懸念されるようになってきました。

一方、受水団体との一元化は、総論として賛同は得られたものの、受水団体ごとに個別の事情があり、かなりの調整と時間を要すことが見込まれました。そのため、受水団体の個別事情に柔軟に

商号	株式会社水みらい広島 (Mizumirai Hiroshima Corporation)
創立	平成24年9月21日
代表者	代表取締役社長 真鍋 孝利
資本金	6,000万円 (水ing株式会社：65%、広島県企業局：35%)
事業内容	上下水道施設の運転・維持管理など
所在地	〒730-0029 広島市中区三川町7-1 SK広島ビル2F TEL：082-258-1315
従業員数	46名（平成26年9月1日現在）
HP	http://www.mizumirai.com/

図1 水みらい広島の概要

対応でき、かつ、受水団体が参加しやすい広域化の形態が求められました。

(2) 水道事業に係る『公公民』連携勉強会

県では、平成22年度に、経営計画である「広島県営水道ビジョン（平成23～32年度）」と「広島県営水道経営プラン（平成23～25年度）」を策定しました。経営計画では、県が引続き、安心、安全、良質な水を安定供給し続けることを基本理念に「経営基盤の強化」を最優先の取組みに挙げ、具体的には、①公民連携の拡充、②受水団体との一元化の推進、③給水収益以外の収益を確保する観点から水ビジネスの推進を掲げました。

県は、経営基盤の強化に向けた取組みを先行するかたちで、平成22年9月、受水団体及び民間事業者と共同で、「水道事業に係る『公公民』連携勉強会」を立ち上げました。勉強会では、これまでの取組みや新たに生じた課題への対応に留意し、県営水道のあるべき姿を示すことに力点を置きました。

平成23年4月にまとめられた報告では、公民連携の範囲をどこまで広げるかが、大きなポイントとなりました。その結果、民間の創意工夫を最大限に発揮するには、裁量と責任をセットで付与するかたちが最も望ましいとして、性能発注方式による公設民営型の事業運営を目指すとなりました。

ただし、性能発注方式で単に委託するだけでは県職員の技術力が一層低下するだけではなく、県が適切にモニタリングできなくなる恐れもあります。また、委託先が撤退した場合のリスクをどうコントロールするかも問題です。そこで、性能発注方式の委託の受け皿として、県が民間の共同出資者を募集し、民間主導型の公民共同企業体を設立することとしました。

公民共同企業体は、県の出資法人であるため、撤退リスクに備えることができ、また、現役の県職員の派遣も可能となることで現場経験を残し、技術力の維持・継承を図ることができます。

共同出資者となる民間事業者にとっては、経営権を持つことで、民間の特性を生かした効率的な事業運営が可能になるとともに、公共に蓄積された水道事業運営のノウハウを得て事業領域の拡大

に寄与することができます。県、民間事業者双方がWin-Winの関係を構築できることが、このスキームのメリットとして挙げられました。

公設民営型の形態としては、指定管理者制度を活用し、対象施設は、施設が比較的新しい西部水道から導入することとしました。

受水団体の一元化については、事業統合ではなく、一つの組織が業務を共同実施する「管理の広域化」を目指すとなりました。公民共同企業体が、複数の受水団体から維持管理業務等を受託できれば、規模の経済性による維持管理費の縮減や、危機管理体制の充実などが期待されます。事実上の管理の広域化として公民共同企業体が、持続可能な市町水道事業の実現に貢献することが可能です。

水ビジネスについては、地方公営企業法上、地方自治体の実施主体となり得るか曖昧であり、またノウハウも不足していることから、民間事業者と連携して取組むことが現実的です。この点、公民共同企業体は、水ビジネスの実施主体としての役割が期待できます。

県は、平成23年7月、勉強会の報告を基に、民間主導型の公民共同企業体の設立と、県営水道に公民共同企業体を指定管理者とする指定管理者制度の導入を方針として決めました。

(3) 公民共同企業体設立計画

公民共同企業体は、第三セクターに該当します。第三セクターを巡っては、経営状況の悪化により、地方自治体の財政に深刻な影響を及ぼす例が見受けられることから、公民共同企業体の設立に際しては、独立した事業主体として、自らの責任で経営可能かどうか、十分な検討が必要でした。

県は、「第三セクター等の抜本的改革の推進等について」（平成21年6月23日付け総務省自治財政局長通知）に基づき、平成23年8月、水道経営の見識者、公認会計士や弁護士など外部有識者からなる「公民共同企業体設立準備検討会」を設置し、公民共同企業体のスキーム、経営見通し、民間の共同出資者の募集方法等について検討を行い、平成23年11月に「公民共同企業体設立計画」を取りまとめました。

設立計画では、公民共同企業体は、公益性や技

術力を担保する必要性から、①県職員の派遣が可能であること、②民間事業者のインセンティブが働くこと、③他の水道事業者との連携が可能なこと、④公民の責任が明確なことを充たす組織形態を検討し、株式会社が適当であるとししました。

経営見通しについては、指定管理料収入が見込めること、維持管理業が主体なため大規模な資産所有の必要性がなく、減価償却費や借入利息など固定費が抑えられることなどから、保守的に見積もっても採算は確保できるとしました。

その上で資本金は、過去の事例から突発的な事故が生じて資金ショートしない必要限度の額として6,000万円としました。

出資比率は、県の関与を必要最小限に留め、民間事業者のノウハウを最大限発揮できるよう、県が35%、共同出資者を65%としました。県を35%としたのは、民間主導を明確に位置づける一方で、公共としての責任を果たすため、県単独で特別決議事項が拒否できる3分の1以上保有することが望ましいとしたためです。全株式に譲渡制限を設け、敵対的買収に対しても歯止めをかけることとしました。

また、県は公民共同企業体を設立後、非公募で県営水道の指定管理者に指定することを想定していたため、共同出資者たる民間事業者は、公平性、透明性の観点から、公募で選定すべきとしました。

県では、この設立計画を基に公民共同企業体の出資金を予算化し、平成24年2月議会の可決を受け、正式に設立が承認されました。

(4) 水みらい広島の設定

共同出資者の公募手続きの策定に際しては、事業開始後、県と共同出資者間でミスマッチが生じないこと、機会の公平性や選定手続きの透明性を確保することに重点を置きました。応募を検討している民間事業者と県が個別に対話する「競争的対話」や、総合評価方式で用いられる「有識者による意見聴取」など有用と思われる制度を組み合わせ、募集要項等を作成し、平成24年4月に公募を開始しました。

公募には、3グループの応募がありましたが、平成24年6月、審査委員会での審議の結果、財務面での安定性、運転管理業務の実績と信頼性、リスクマネジメントやコンプライアンス面での積極的な提案が評価され、水ing株式会社が共同出資者候補に選定されました。

その後、8月に水ing株式会社と株主間協定（合弁契約）を締結し、商号を「株式会社水みらい広島」と定め、9月21日に設立登記、10月1日から、県と水ingから役職員を受け入れ、常勤6名で業務をスタートしました。

(5) 指定管理者制度の導入

指定管理者制度は、地方自治法第244条の2に基づき、地方自治体から指定を受けた指定管理者が、公の施設を管理運営する制度です。

水道事業では、岐阜県高山市水道事業で指定管理者制度の導入例がありますが、ほとんど普及していません。理由としては、性能発注方式による

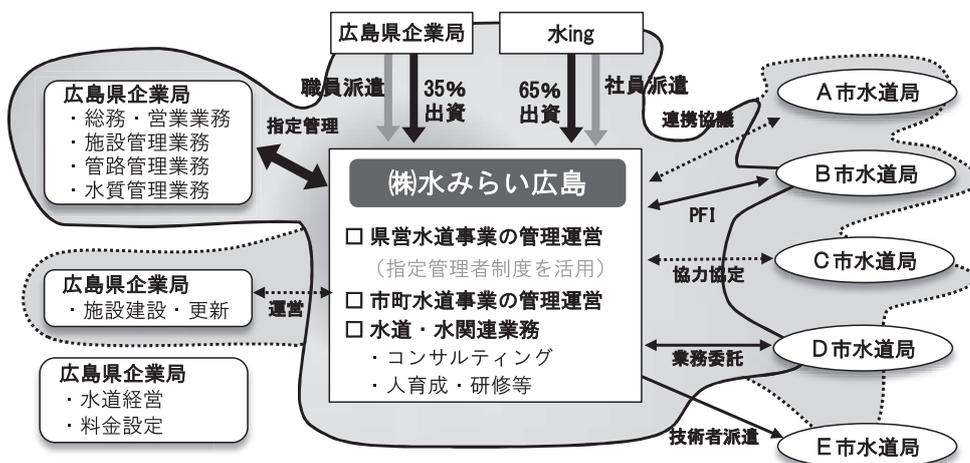


図2 事業スキーム

包括委託手法として第三者委託制度があることや、指定管理者制度の導入には、条例改正や議会での承認を要し、手続きが煩雑なことが考えられます。

しかし、第三者委託の委託範囲は、水道の管理に関する技術上の業務という制限があるのに対し、指定管理者制度は、水道事業者の全ての権限を代行できるとされています。県は、委託範囲をできるだけ広げ、受託者の創意工夫を最大限発揮させることを念頭に、発注形態として、指定管理者制度を選択しました。その上で、事務処理手続き等を見直した結果、指定管理者の業務範囲は、水道の管理に関する技術上の業務の範疇に含まれる事項に、①量水器の故障その他やむを得ない理由がある場合の実使用水量の認定、②送水施設の損傷又は維持改良工事の施行その他やむを得ない理由の場合の給水停止を加えたものとししました。追加業務の一つひとつは小さなものですが、公設民営型の事業運営に向けた第一歩だと考えています。

また、指定管理者制度は、費用の取扱いにより、2つの方式があります。地方自治体が指定管理者に管理運営経費を支払う代行制と、指定管理者が、条例で定められた範囲で料金を設定し、自身の収入とする利用料金制です。

制度本来の趣旨からは、利用料金制が原則ですが、料金を収受する者は水道事業者として認可を受ける必要があるとされているため、県では「代行制」を採用することとしました。

以上を踏まえ、県は、平成24年2月議会で、指定管理者制度の導入を目的とした「広島県工業用水道の料金その他の供給条件に関する条例」及び「広島県水道用水供給水道の料金その他の供給条件に関する条例」を改正し、平成24年4月から施行しました。続いて西部水道に係る平成25年度から5年間の指定管理料として、総額2,887,500千円の債務負担行為を6月議会で設定しました。その後、県は、西部水道を非公募施設と定め、審査委員会での審査を経て、11月に当社を指定管理者候補として選定し、12月議会で正式に承認されました。

議決を受け、当社は、平成25年1月から業務引継を開始し、3月27日に基本協定を、3月29日に平成25年度年度別協定を県と締結し、4月1日から、新たに県退職派遣者と水ing出向者を受け入れ、西部水道の指定管理業務を開始しました。

3. 指定管理業務の取組み

(1) 業務概要

西部水道は、広島市佐伯区、廿日市市、大竹市（計画給水人口 286,400人）を給水区域とし、三ツ石浄水場（施設能力56,000m³/日）、白ヶ瀬浄水場（67,000m³/日）のほか、取水施設、導水施設、ポンプ場、調整池、海底管も含めた送水管（39.6km）等から成る広域水道です。

当社は、西部水道の全ての施設・設備について、24時間365日、運転監視、水質管理、保守点検、薬品や電力調達、修繕、事故発生時の緊急対応な

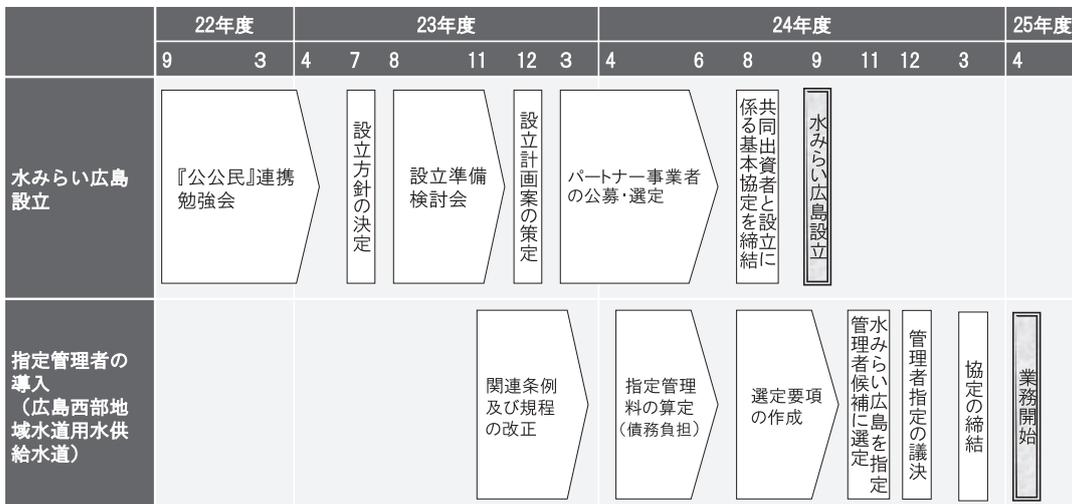


図3 事業スケジュール

ど、一体的な管理運営を行っています。

指定管理者制度に伴う管理権限は、「広島水道用水供給水道条例（広島県水道用水供給水道の料金その他の供給条件に関する条例から題名を改正）」に基づきますが、水道法上の権限と責任を明確にするため、当社は、第三者委託を県と締結し、受託水道業務技術管理者を設置しています。

指定管理料の取扱いは、当社が経営努力によって削減した額は、インセンティブとして、当社に帰属することを原則としています。ただし、水量に依拠する動力費と薬品費は、県の算定額に対し、精算するという方式を採っています。

(2) ITを活用した業務の効率化

当社では、維持管理の信頼性や効率性の向上を図るため、全従業員にタブレット端末を貸与し、クラウドサービスを活用した維持管理システムの構築を進めています。

紙ベースで作成していた点検報告は、現在、タブレット端末で作成しています。作業を電子化することで、点検漏れや記入漏れを防ぐことができ、記入した数値に異常があれば、すぐに表示されるなど、従業員の経験や熟度に関係なく、点検作業の均質化を図ることができます。点検データは、クラウド上に保存されるので、改めて報告書用に転記や清書を行う必要もなくなり、業務の軽減化にも繋がっています。これまで、同様の電子点検表はあったものの、現場の実態と異なり、次第に

使用されなくなることがありました。当社では、点検表様式は、従業員が、作成・変更できるようにしており、「使える」に力点を置いたIT化を進めています。

また、当社は、西部水道の全ての施設・設備について、名称、取得年月日など基本データをクラウド上にデータベース化し、故障履歴や機能診断結果についても、随時、記録しています。ポンプ場など場外施設には、センサーを取り付け、温度、振動を絶えず監視しています。西部水道は、末端給水の管路網と比較し、管路延長が短いことから、GISを活用した管路情報管理システムの構築も進めています。

いずれもタブレット端末から閲覧や記録等ができるようになっており、データベース化や見える化を進めることで、適切な運転管理や、予防保全によるライフサイクルコストの縮減、異常発生時の早期対応等に活用することとしています。

(3) 人材育成に向けた取組み

当社のミッションの一つに、水道を支える人材を育成することにあります。当社では、日々のOJTを基本に、県と水ingの施設や、外部研修機関を活用した職場外研修を積極的に活用し、技術力の向上や視野の拡大を図っています。

また、日々の作業をビデオに撮影し、従業員自らが編集した上で、ビジュアルマニュアルとして、クラウド上に掲載しています。経験したことがな

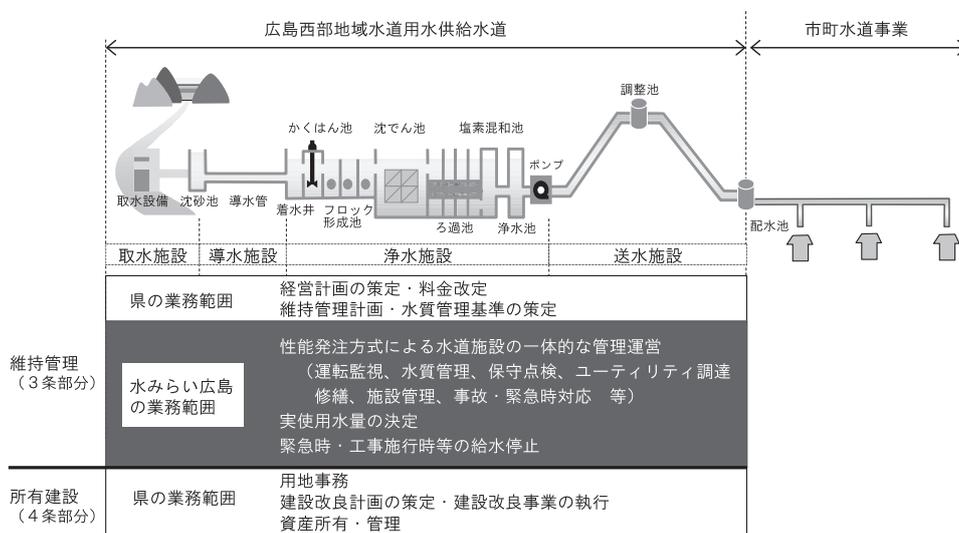


図4 指定管理業務の範囲

い作業であっても、タブレット端末を側におきながら作業ができるという利点があり、社員の経験値やこれまで暗黙知とされてきた水道運営に関する様々な情報、データ、ノウハウを見える化することで、円滑な技術継承に取り組んでいます。

こうした取組みを通じ、従業員個人のスキルアップはもとより、外注業務の内製化によるコスト縮減、危機発生時の対応力の向上を図っていきたいと考えています。

(4) モニタリング

当社は、県から定期的に、①業務履行状況の評価、②業務水準（品質）の評価、③総合評価の3つからなるモニタリングを受けています。

①業務履行状況の評価は、指定管理業務が、要求水準書、事業実施計画書等の契約図書に基づき適切に履行されているか、②業務水準（品質）の評価は、当社が県に提案した事項及び事業実施計画書に記載した品質向上や改善等が適切に履行され、要求する水準以上の業務品質が確保又は向上が図られているか、月間報告書やヒアリング等により評価を受けるもので、各年度の業務完了後に①②の評価を基に、③の総合評価を受けることとなります。

総合評価は、四半期毎に仮評価を受けており、仮評価や総合評価は、県ホームページに掲載されています。

また、当社ではセルフモニタリングも重要と考えており、今年度、第三者による検証体制を構築することとしています。

4. 新規事業に向けた取組み

(1) 市町への事業展開

当社は、設立時の経緯から、受水団体の「管理の一体化」の軸となることが期待されています。これに加え、当社では受水団体のみならず、受水団体以外の県内市町からの受託も目指しています。

平成25年12月、江田島市企業局から、市町案件の第一号として、クラウドサービスを活用した施設管理システム整備業務を受託しました。

当社の設立2年を迎える平成26年10月からは、県内のほぼ全ての市町で入札参加資格が得られる

ことから、今後は、積極的に案件が出れば応札していきたいと考えています。

(2) 業務提携

当社は、平成25年4月、環境電子株式会社とメダカを用いた水質自動監視装置の保守点検業務について業務提携を行いました。水質自動監視装置の点検業務の内製化を図るとともに、県内の他の水道事業者にも納入されている装置の保守点検業務を受託することで、運転管理業務等の新規受託につなげることを目的としたものです。

6月には、地域密着による持続可能な水道事業運営に貢献することを目的に、水質分野で一般財団法人広島県環境保健協会と業務提携を行い、事業の拡大に向け取り組んでいます。将来の海外展開への布石として、今年6月、シンガポール国際水週間に参加し、情報の発信と収集にも努めました。

5. 今後の事業展開

平成27年4月に、県営沼田川工業用水道、沼田川水道用水供給水道が、指定管理者制度へ移行する予定です。当社は、同水道の指定管理者として受託を目指すとともに、市町からの受託に向けても、今後、取り組んでいく予定です。将来的には、国内での実績を踏まえた上で、可能であれば海外展開を目指したいと考えています。

また、県や水ingが有するノウハウや技術力を生かし、コンサルティング業務や、人材育成、研修、調査、研究及び開発などに取組み、成長し続ける企業を目指してまいります。

6. おわりに

水道事業を取り巻く環境を考えると、今後、一つの地方自治体で、水道事業が抱える全ての課題を解決することは困難になると思われます。

水道事業に携わる都道府県や市町村、民間事業者が一緒になって、持続可能な水道事業の実現に向け取り組むことが、今後、益々重要になってくると思います。

当社の取組みが、我が国の水道事業が抱える課題の解決に役立つ、新たな公民連携のモデルとなるよう取り組んでいきたいと考えています。