

# 箱根地区水道事業包括委託

神奈川県企業庁企業局

## 1. はじめに

神奈川県企業庁（以下「企業庁」という。）は、県の中央部及び湘南地域の12市5町を給水区域とする神奈川県水道事業と、箱根町の北部を給水区域とする神奈川県箱根地区水道事業の2つの事業認可を受け、県内12市6町の約279万人のお客さまに給水する県営の水道事業体です。



図1 神奈川県営水道給水区域

企業庁では、平成26年4月から箱根地区水道事業の運営を包括的に民間企業に委託する「箱根地区水道事業包括委託事業」（以下「箱根包括委託」という。）を開始しました。

本事業は、これまで国内に無かった民間企業による水道事業運営のモデルを構築し普及させることにより、将来、国内における公民連携を促進し経営に課題を抱える水道事業体の経営健全化に寄与すること、及び海外展開を目指す民間企業を支援することを目的とした取組です。

今回は、本事業の概要、事業者の選定から業務開始に至るまでの経緯等についてご紹介します。

## 2. かながわ方式による水ビジネス

### (1) 取組の背景

ここ数年、国内の民間企業や自治体では、海外水ビジネスへの参画を目指す動きがありますが、国内の民間企業には、個々の施設の建設や設備の納入実績はあっても、水道事業全体の運営実績がほとんどないことから、受注にあたり海外企業に比べて不利な状況にあります。

一方、国内の水道事業においては、人口減少等を背景として料金収入の減少傾向が進む上に、老朽化した施設の更新費用の増加や職員の大量退職に伴う技術の継承など、厳しい経営環境にある事業体も多く、このような問題に対応するため、広域化や民間活力の活用が、今後さらに活発化していくと考えられています。

しかし、国内の水道事業は、大部分が地方自治体によって運営されており、民間企業には水道事業運営の経験がないことから、受け皿となりにくい状況です。

そこで企業庁では、民間企業の国内外への水道事業展開を支援することを目的として「かながわ方式による水ビジネス」の取組を開始しました。

### (2) 目的

「かながわ方式による水ビジネス」では、大きく二つの目的を設定しています。

第1には、水道事業における新たなビジネスチャンスを創出し、地域経済の活性化を図るとともに、民間企業が自ら海外水ビジネスに参入できるよう、水道事業運営の機会を提供するものです。

第2には、水道事業における公民連携のモデルを構築し、技術の継承や、財政の健全化といった国内水道事業の課題解決に寄与するとともに、海外における公衆衛生の向上に貢献することです。

この目的を達成するための取組の一つが、箱根包括委託です。

### (3) 想定する事業展開

企業庁が想定する今後の事業展開ですが、まず今回の箱根包括委託により民間企業が水道事業運営実績とノウハウを習得することで、水道事業運営に民間企業自身が主体的に関わるビジネスモデルを構築します。

次に構築したビジネスモデルを県内及び国内に周知及び普及することで、民間企業がさらに水道事業運営の実績を積みます。

こうして培った実績とノウハウを元に、民間企業が自力で海外での水ビジネスに参入できるようになることを目指すものです。



図2 事業展開イメージ

### 3. 箱根地区での水道事業について

神奈川県箱根地区水道事業は、神奈川県西部に位置する箱根町の北半分で実施しています。平成25年度のデータによりますと、給水戸数は4,352戸、給水人口は6,381人と、箱根町全体の約50%の住民に水道水を供給しています。国内でも有数の温泉地ということもあり、業務用の使用量が約6割、家事用が約3割となっています。

箱根地区を今回の包括的な委託の対象地域に選定した理由ですが、地域内に独自の水源を有し、取水から浄水、お客さまへの給水が同地域内で完結していること等から、包括的な委託の導入箇所として適していると判断したものです。

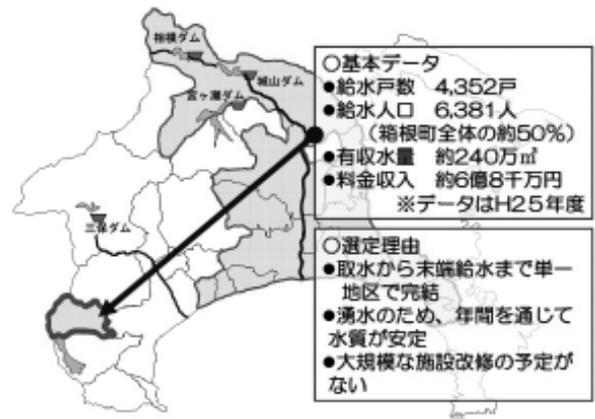


図3 箱根給水区域ほか



写真1 箱根施設（水土野水源）

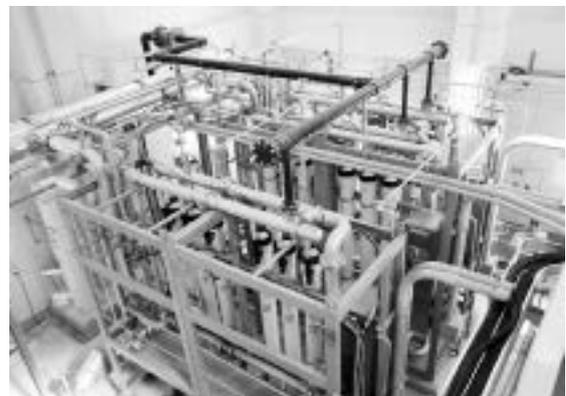


写真2 箱根施設（品ノ木浄水場）



写真3 箱根風景

#### 4. 箱根包括委託の基本的枠組

##### (1) 主な内容

箱根包括委託の実施にあたっては、主に次のような枠組みを定めました。

- 従来型業務委託と水道法の第三者委託制度を活用
- 事業期間は5年間
- 特別目的会社（SPC）による業務実施
- 業務実施に伴うリスクは、原則として受注者が負担

箱根包括委託では地域内の水道施設の維持管理について水道法の第三者委託を採用しておりますが、これは第三者委託を適用することにより受注者が受託水道技術管理者を設置する義務が生じるため、受注者の責任において自らの技術力を活用して、効率的な事業運営が期待できると考えたものです。

##### (2) 業務内容

今回の包括委託では、従来、企業庁の出先機関として箱根地区を所管していた箱根水道営業所が行っていた業務をほぼ全て実施しています。ただし、業務委託であることから経営主体は企業庁にあるため、事業計画の策定や、業務の指導・監督は、引き続き企業庁の業務となります(図4参照)。また、受注者に料金設定の権限はなく、水道料金

等の収入は、これまでと同じく企業庁が収入します。

なお、今回の委託業務には危機管理業務もあり、事故・災害時の対応も行いますが、大規模災害発生時には、企業庁と連携して活動することも想定しています。

#### 5. 実施までの手続き

##### (1) スケジュール

箱根包括委託は、全国的にも初めての取組であることから、実施にあたっては民間企業に十分な検討時間が必要と考え、募集開始の9ヶ月前に実施方針及び業務要求水準書（案）を公表しました。

実施方針公表後も、質問への回答や受注を希望する民間企業からのヒアリング等を通じて必要な修正を加え、平成25年5月に募集要項等を公表しました。

その後10月に選定事業者を決定し、12月には契約を締結しております。

また、今回の包括委託は業務範囲が非常に多岐に渡ることから、準備期間を3ヶ月間設けて、企業庁職員等からの業務引継や研修等を実施し、平成26年4月からの事業開始に備えました。

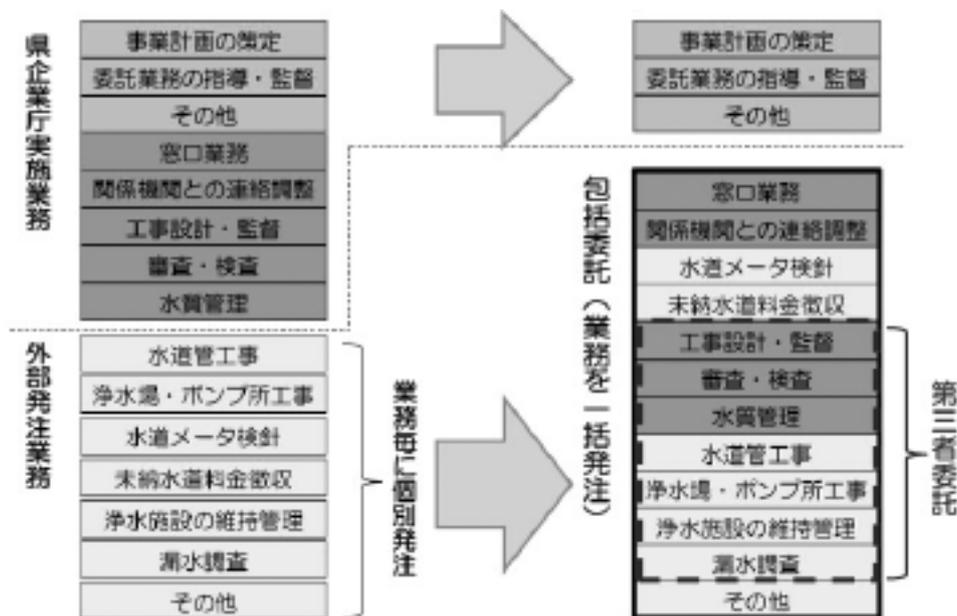


図4 包括委託移行イメージ

表1 スケジュール

H24. 8.22	実施方針及び業務要求水準書（案）を公表
H25. 2. 4	選定方法及び審査基準に関する審査
H25. 5.21	募集に関する資料を公表
H25. 7.10	応募者受付、資格審査
H25. 8.22	提案書受付、基礎審査
H25. 9.10	提案書の審査、応募者へのヒアリング
H25.10.11	選定事業者決定
H25.12. 3	特別目的会社（SPC）設立
H25.12. 9	契約締結
H26. 1～3	準備業務（業務引継、研修等）
H26. 4. 1	事業開始

## (2) 選定方法

今回の包括委託は、業務範囲が非常に多岐に渡り、これまで企業庁職員が実施してきた業務も含まれていることと、民間企業の持つノウハウ等を業務実施に活用してもらうことを期待して、入札ではなく公募型プロポーザル方式を採用し、企画提案内容の優劣により選定することとしました。

提案内容の審査に当たっては、第三者からの意見を積極的に取り入れるため、技術面及び経営面に専門的知見を有する方4名に審査会に参加していただきました。また、地域の実情に精通した方の意見も必要と考え、箱根町職員にも加わって頂きました。

今回のプロポーザルでは特に業務提案の内容を重視しながら価格面も考慮することとし、業務提案80点、価格提案20点の合計100点満点で審査しました。このうち業務提案は審査会委員の採点によるもので、価格提案は募集時に示した算定式に基づいています。

こうして得られた審査結果を元に、企業庁が選定事業者を決定しました。

## (3) 選定結果

箱根包括委託に関するプロポーザルには、4つのグループから提案書が提出されました。その後、審査会において提案書の審査と応募者へのヒアリングを実施した結果、JFEエンジニアリング(株)、(株)デック、神奈川県管工事業協同組合、(株)西原環境、(株)ジェネッツのグループが選出されました。

## (4) 選定から契約まで

箱根包括委託では、事業実施にあたり特別目的会社（以下「SPC」という。）の設立を要件としたことから、選定事業者は、平成25年12月にSPC「箱根水道パートナーズ(株)」を設立しました。

今回の委託でSPC設立を要件とした理由ですが、体制及び会計を親会社から独立させることで、事業運営の透明性が高まること、及びリスク分担等の業務実施に関する責任が明確になると考えたためです。

こうして設立された箱根水道パートナーズ(株)と12月に事業契約を締結しました。

## (5) 準備業務について

先にも触れましたが、箱根包括委託は、全国的にも例のない取組であったことから、円滑に事業を開始するためには、入念な準備が必要と考え、平成26年1月から3月までを準備業務期間と決めました。

準備業務期間中は、箱根水道パートナーズの従業員が、箱根水道営業所職員及び業務受託者から直接、業務の引継ぎを受けました。また包括委託を実施する上で、条例や規則等水道事業に関する幅広い知識が求められることから、従業員向け研修会を実施しました。



写真4 同行研修



写真5 同行研修



写真6 引継式

## 6. 実施体制

### (1) 組織の位置づけ

今回の包括委託の開始に伴い、箱根水道パートナーズは、旧箱根水道営業所事務室を使用して業務を実施することとし、建物の名称を平成26年4月から「箱根水道センター」に変更しました。なお、箱根水道センターは、水道営業所の一部であ

り、出先機関ではありません。よって箱根地区の水道施設や土地等の資産は、引き続き企業庁の資産と位置付け、箱根水道パートナーズに譲渡はしていません。このため、箱根地区の土地等の固定資産の貸借や、給水装置工事に関する申請等は企業庁名義ですが、受付等の実務については箱根水道パートナーズが行っています。

### (2) モニタリング体制

委託業務の企業庁職員による指導・監督は、これまでも行っておりますが、箱根包括委託は、広範囲な業務を適正に実施するため、モニタリング体制を整備しました。平成26年度は、事業開始年度ということもあり、箱根水道センターに職員を常駐させ、実施現場により近い場所でモニタリングを行いました（常駐は、平成26年末を以って解消）。

今回の包括委託におけるモニタリングは、指導・監督だけではなく、より効率的・効果的な運営を行った場合に適切に評価し、今後活かしていく上でも非常に重要と考えております。

### (3) 協議体制

発注者と受注者が協力して事業を進め、課題の解決や業務の改善を図るために、委託開始当初から次のような協議体制を整備しました。

#### ア 事業運営委員会

箱根包括委託における最高意思決定機関として、企業庁幹部職員と箱根水道パートナーズ(株)役員により組織しています。

運営上の重大な課題等が発生した場合に召集し、解決に向けて協議します。

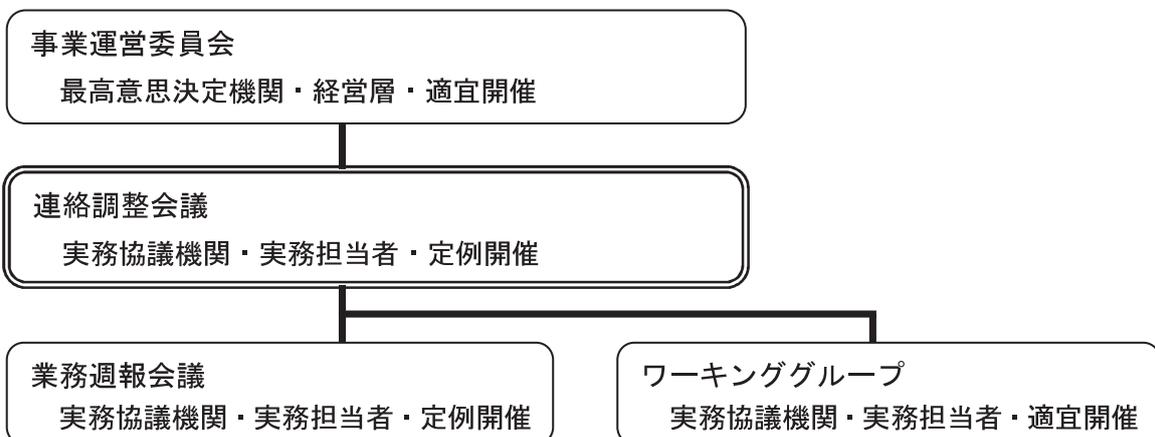


図5 協議体制

## イ 連絡調整会議

企業庁職員と箱根水道センター従業員で組織しています。

月2回定例で開催し、日常業務の報告や、運営上の課題解決に向けた協議を行います。

連絡調整会議では解決が難しい案件について、事業運営委員会に諮問します。

上記以外にも必要に応じて担当者レベルでのワーキンググループを設置し、個別の案件に柔軟に対応できるよう、取り組んでおります。

## 7. お客さまへの周知

箱根包括委託の実施に伴い、箱根水道営業所を廃止し、企業庁職員がいなくなることから、お客さまへの周知をどのように行うかは、事業スキームと併せて検討してまいりました。

結論としましては、企業庁が持つ広報媒体を利用することが、最も効果的と考えました。

具体的には、まずホームページに専用ページを開設して進捗状況を報告しました。また、企業庁の広報紙「さがみの水」にも掲載し、広くお客さまへ周知するようにしました。

事業者が決まってからは、特に箱根地区のお客さまへの周知を図るため、量水器点検の際に各戸へのチラシの配布や使用水量のお知らせの広報欄を活用しました。なお、今回は説明会のような、お客さまへ直接ご説明するような方法は実施しませんでした。理由としましては、今回の包括委託が民営化といった経営権を譲渡するものではないことと、包括委託を導入した後も、お客さまサービスに変更がないことが挙げられます。

この他、県議会に対しても事業の進捗状況を継続的に報告し、丁寧な説明に努めることで、理解を得ることができました。箱根町南部で水道事業を行っている箱根町役場に対しても本事業の趣旨を説明することで、情報を共有し理解と協力を得ました。

## 8. おわりに

本事業の今後の課題と展開についてですが、一つ目として、包括委託導入を検討される水道事業体は、多くの場合、経費削減効果を期待している

と思いますが、民間活力を活用するためには、必要な要件を満たした場合にインセンティブが付与されるような民間企業のモチベーションが上がるような仕組みを検討する必要があると考えます。箱根包括委託では、業務改善提案に対してインセンティブを支払うことを契約書に明示していますが、具体的なことは決まっておらず、今後そのような提案が出てきた場合の対応を検討していく必要があります。

二つ目として、企業庁では次期の発注に向けて事業内容を改善し充実させていく必要があると考えています。この包括委託で培った経験を元に、さらなる事業スキームの改善を目指していきたいと考えます。

三つ目ですが、この包括委託で構築したビジネスモデルを他の国内水道事業体で活用してもらうためには、より一層の周知が必要と考えます。そのため企業庁として、どのような支援ができるのかを、今後検討していきたいと考えております。

箱根包括委託は、平成26年4月1日から事業を開始し、もうすぐ1年になろうとしています。

現在までのところ、ほぼ順調に進んでいますが、改善すべき点は多くあることから、一つ一つ解決していきながら事業展開を図っていきたいと考えます。

この取組が、企業の海外水ビジネスへの進出や、国内水道事業体の経営健全化に寄与できるよう、今後も努力してまいります。

## ○かながわ方式による水ビジネスに関する

### 問い合わせ先

企業庁企業局水道部計画課

電話：045-210-7260

メール：ki-waterbiz@pref.kanagawa.jp

ホームページURL

<http://www.pref.kanagawa.jp/cnt/f300699/>