視察報告書

報告者　　森田　洋一

会派名：新風流山

出席議員：藤井　俊行　楠山　栄子　西尾　段　森田　洋一

日時：平成27年8月17日　月曜日13時30分～15時30分

視察先：群馬県太田市上下水道局

項目：上水道部門における民間への包括業務委託
目的：上水道部局の民間への委託比率が大きい太田市の最新事例を参考に
　　流山市の水道部門への提言に役立てる

説明者：太田市議会議長　大川　陽一氏
　　太田市上下水道局　副局長　村岡　茂氏
　　水道　総務課　篠木課長補佐　遠坂係長
　　下水道施設課　川口課長　森田課長補佐
　　アドバンストビジネスサービス　代表取締役社長　飯田　洋之氏
　　議会事務局　　総務係　花田　圭介氏

事前の下調べ

水道業務の民間への委託について、水道業法と地方公営企業法を整理すると、上水道部門の民間委託は可能、下水道部分については自治体の責任部分が残るという解釈が一般的である。
世界的水メジャーが日本市場に進出しても、民間企業が水道事業全般に参入することには根強い不信感が住民サイドにはある。
そのため、現在民間委託といっても、運転管理や料金徴収といった一部の業務を部分的に民間企業へ委託するパターンがほとんどである。
その一法で、日本の浄水技術を海外に売ろうという動きがある。しかし、ビジネスチャンスは、発展途上国への進出しかなく、先進国ではほとんどが水メジャーといわれる世界的大企業に市場を抑えられている。
日本では個々の技術は進歩していても、まだパッケージで売るという発想が乏しいので実際には、海外進出でも苦戦を強いられる。

こうした状況の中、群馬県太田市は、水道業務の非効率的経営が目立つ自治体が多い現状に対して、運転管理、窓口サービス、料金徴収といった大部分の業務を民間企業に委託している。
全国的にも先進事例として知られている。
兵庫県加西市、静岡県浜松市、長野県駒ケ根市といった自治体も民間導入を検討しているものの研究段階である。
駒ケ根市では、民間企業への委託可能性を研究するにあたり、太田市のモデルを参考にしている。
流山市では、平成２７年４月に上下水道部局を統合した。しかし、上水道部分の企業債下水道部門の地方債を見る限り、経営状態がベストとはいえない。特に下水道部分の地方債は今後事業経営という観点から見れば、負債処理をどうするかといった課題が残る。
民間への委託という部分では、現状の流山市においては、窓口サービス、運転管理、料金徴収といった業務の一部を民間に委託するという段階である。
政府レベルにおいては、コンセッションという長期運営権を付与した方式を検討している。コンセッション方式は、空港や高速道路といった大規模な施設で料金徴収によって長期的に見れば、採算が取れる施設に適していると考えられる。
まだ国内で導入した自治体の事例はない。

今回太田市では、このような前提を踏まえて、視察を実施した。
ポイントは以下の通りである。
・アドバンスドビジネスサービスという民間企業に包括業務委託をしているがその効果はどうであったか。
・みどり市をはじめ近隣市との広域化を検討しているが、その動向はどうか。
・今後、一歩進んだ経営方式を検討しているのか。

実際の説明のアウトラインは以下の通りであった

・太田市では、富士重工業の税収入が多く、北米での自動車売上が貢献して今年度は地方交付税の不交付団体となっている。
・太田市の売りは、①今回視察の水道事業での民間委託、②太陽光発電の導入実績が５５０棟以上、③市長が理事長を勤める私立の小中高一貫教育
・人口は約２１万人で、１３５ｋ㎡、浄水場二か所（利根川と渡良瀬川）、下水道普及率７０％である
・水道事業の民営化は、浄水場維持管理（明電舎）、管路給水装置維持管理

（太田市水道管理センター）、料金徴収（ジーシーシー自治体サービス）に当初は仕様発注していた

・市町村合併、水道施設の老朽化、資金難が続き、市長の民間でできることは民間で実施、とりあえずやってみるといった方針のもと、民間事業者への包括委託を実施した。

・更に人事異動による職員のノウハウが自治体内で継承されない、部分委託でも定年を迎える人材が多い企業が出てきたなど、２００７年問題が発生。

・日本経済研究所の最適化運営調査を経て、プロポーザル方式を導入する。

・５０件以上の問い合わせ、ヴェオリアと現在のアドバンストビジネスサービス（ABS）の応募があり、ABS に決定した経緯がある。

・現在、プロポーザル方式による二度目の募集をかけたのち、ABS が業務を行っている。

・業務の範囲は、上述の運転管理、給水施設管理、料金徴収から予算書作成決算業務とほとんどの業務を請け負っている。

・当然、トラブル時の責任も、民間会社が負う仕組みになっている。

・行政は、工事の判断、経営責任、予算と補正予算の組み立て部分のみである。

・成果として、平成１８年度の５２名から平成２３年度は２２名に人員削減となる。

・金額面では、５年間で２０％、約７億円の経費削減となる。

・下水道部分は、まだ行政の負担する範囲が多いものの、料金徴収や公営企業会計決算業務は、民間会社の ABS が実施している。

事前の質問に対する回答

１．　上下水道部局統合時、人員と費用面ではどれくらいの効果があったのか。
また、包括的民間委託した場合の人員と費用面での効果はどうか。
また、現状よりも削減する方向にあるのか。

回答：人員は３４名減、費用７億円削減。民間会社は逆に人員が増えている。正社員が少なくパートタイマーが多いことによる。人員をどうするかは、予算内で民間企業に任せている。

２．　料金については、民間委託した場合上昇したのか。
また、窓口サービスの向上がはかられると思うが定量的でない部分の効果をどう捉えているのか。

回答：市町村合併で、他の２町については料金が下がった。太田市よりもこれまで高かったが４２３円の値下げとなった。
サービスは向上し、市民満足度一位になったこともある。
市民課も競争原理が働き、現在は市民課が一位、水道が二位である。

３．　包括委託の場合、入札による競争原理の阻害要因となり得る課題をどのようにクリアするのか。

回答：プロポーザル方式により、提案を企業サイドからしてもらう方式とする。
現在、ヴェオリア、ジャパンウオーター、スイング、メガウオーターなどの実力ある民間企業が出てきている。
東京都、横浜市、広島県などは水道の会社を民間と立ち上げ、攻めに転じている。

注意点：よく水道のノウハウを海外に売れというが、実際先進国は水メジャーが実権を握っており、日本のビジネスチャンスは限られる。パッケージの発想がないと海外では売れないのが現実。

４．　上下水道統合、民間導入、今後広域化といったひとつひとつのステップを確実にクリアするのに留意すべきことは何か。

回答：職員の中には抵抗勢力もあるため、まず内部を固める。広域化においても太田市と館林市は積極的、みどり市は中間、３つの町はやや消極的である。

５．　上水道、下水道それぞれ将来的に独立採算性の見込みはどうなっているか。

回答：上水道は独立でいける、下水道は一般会計からの繰り入れが必要。
それも法定範囲での繰り入れだけでは不十分で、国からの補助金が必要。

※コミュニティープラントの状況、市境の上下水道敷設、一般会計からの繰り入れ、コンセッションの手法、広域化の方向性詳細といったところに触れながら質問させて頂きたいと思います。

回答：①コミュニティープラントは、県営住宅の近くに７か所設置、いずれも市の管理である。二か所は公共下水に接続、後三か所順次接続する。下水道普及率目標値は８０％である。
②下水道部門のみの独立採算性は難しい。
③コンセッションは導入する予定はない。大津市は現在研究段階、浜松市の下水道もコンセッションの導入可能性を模索している。松山市も一時期話題になったが、民間への業務委託部分を、運転管理部分から拡大した程度である。まだ、国内ではコンセッションの事例はない。
水道事業にコンセッションが適用できれば、建築部分まで応用できると考えられる。

所感
実際に視察してみた所感は以下の通りである
・上下水道部局は少数精鋭で取り組んでおり、経営部分以外は民間業者に包括委託しており、その効果は人件費削減とサービス向上に寄与した。
・特に組織のスリム化と民間事業者のサービスノウハウ獲得の効果は大きい
・近隣市とも広域化を模索している最中である。
・視察に訪れる自治体も多く、太田市の事例を模倣する傾向も見受けられる。
・実際、太田市方式をそのまま導入するのではなく、各自治体に合った方式を見つけることが大切である。

・余談であるが、市役所の１階に「歓迎流山市議会様」と表示されおもてなしの精神を感じられる。

・外国人対応窓口があり、ポルトガル語での対応が可能である。

流山市における展開

・現状の部分委託から、包括的な業務委託に流山市でも切り替える可能性は充分あると考えられる。その場合、運営会社を立ち上げるのか、それとも既存の企業にするのか、といった課題もある。利用者にとって水道料金や水質でメリットあるのか、市内業者への波及効果があるのか、といったことも事前に検証が必要と考える。
また、財務分析を定期的に実施して、負債部分の処理方法を明確にしておくことが重要である。
太田市方式で上水道を包括委託して、下水道については、普及率を

観ながら段階的に民間に委託できるのではないか。
・太田市の場合、まだ守谷市のように水道事業自体が市長の直轄組織とは
なっていない。守谷市も調べて、流山方式を検討する必要がある。
・財務分析を実施して、負債部分の処理方法を明確にする必要がある。
特に独立採算性を目指した場合、地方債返済についての計画を立てて
いかないと民間会社も運営が難しくなる。
・コンセッションについては、まだ研究途上にあるため、今後は海外の事例
含めて国内初の事例として流山市も取り組む必要があると考える。
・広域化についても、流山市は近隣の柏市や守谷市との連携が重要と思われる。
・いずれにしても、流山市の上下水道部門はまだまだ改善の余地がある。

写真：以下太田市にて撮影