

# 高浜市水道事業経営形態検討委員会

## 提 言 書

平成 21 年 3 月

高浜市水道事業

はじめに

水道は重要な社会基盤施設であり、市民生活にとって必要不可欠なものである。高浜市は、愛知県から用水供給を受け今まで水質的にも水量的にも安定した水道の運営を行ってきた。しかし、創設時に築造された施設の老朽化や耐震性の向上など、より安定した水道運営を実現するには課題が残されている。また、微増とはいえ需要の増加や専門職員の高齢化に伴う今後の維持管理体制への不安など、様々な解決すべき難題に直面している。

こうした中で、将来に亘り持続可能な事業経営を進めるためには、水道サービスの低下を招くことなく、財政基盤や技術基盤の強化を図ることが必要であり、そのためには、個々の業務の効率化はもとより、さらなる効率化と安定性を求めて、根本である事業の運営方法についても考える時期にある。

本委員会は、高浜市水道事業における将来の経営形態について、広域化や民間的経営手法など、手法・事例を調査整理し、本市水道事業に最適な事業運営方法(経営形態)を検討することを目的として設立したものである。委員会は、「高浜市水道事業経営形態検討委員会」とし、各界の学識経験者で組織し 4 回にわたり検討を重ねた結果、委員会の総意として本提言書としてとりまとめた。

本委員会のとりまとめ結果が、今後の高浜市水道事業を行なっていく上での指針となり、経営改善や新たな運営方法の導入に向けて検討を行う際に本提言書が活用され、役に立つことができれば幸甚である。

高浜市水道事業経営形態検討委員会

座長 茂 庭 竹 生

## 1. 本委員会の目的

高浜市水道事業は、昭和 35 年度に創設事業認可を取得し、愛知県水道用水供給事業(以下、県営水道)から浄水の供給を受け、昭和 37 年 3 月より給水を開始しています。その後の高度経済成長期において、宅地開発や工場などの新設が進み、それに伴う給水人口及び給水量の増加に対応するべく、2 度の事業見直しを実施し、現在は平成 32 年度を目標年度として、計画給水人口 49,000 人、計画一日最大給水量 21,600m<sup>3</sup>/日として安定供給に努めています。

一方、近年において、創設時に築造された施設の老朽化に伴う更新需要の増加や専門職員の高齢化に伴う今後の維持管理体制への不安など、様々な課題に直面しているというのが現状です。さらに、本市は平成 15 年 12 月に「東南海・南海地震に関わる防災対策特別措置法に基づく対策推進地域」に指定されており、大規模地震の発生による甚大な被害が危惧される中で、震災被害時において市民生活の基盤となるライフラインとしての水道を確保することも重要な課題となっています。

このような課題を抱える中、将来に亘り持続可能な事業経営を進めるためには、水道サービスの低下を招くことなく、財政基盤や技術基盤の強化を図ることが必要となり、そのためには、個々の業務の効率化はもとより、根本である事業の運営方法についても考える時期にあるといえます。

したがって、本委員会では、高浜市水道事業における将来の経営形態について、広域化や民間的経営手法など、手法・事例を調査整理し、**本市水道事業に最適な事業運営方法(経営形態)を検討**することを目的とします。

## 2. 高浜市水道事業の課題

本市水道事業は、「更新財源の確保」、「技術の継承」、「マネジメント」の3つの課題に直面しているといえます。

### ①更新財源の確保

本市は起債残高が少ないことなど、財政面において比較的健全であることから今後10年程度については、安定した事業運営が可能と考えられます。しかしながら、将来的な水需要の伸び悩みに伴う給水収益の減少、また、比較的整備の遅れている管路の更新および耐震化に伴う支出の増加から、将来的な財源の確保については十分とはいえないのが現状です。

### ②技術の継承

本市水道職員の構成については、年齢構成が比較的バランスのとれた構造になっているものの、経験年数に大きな差があります。したがって、10年後には経験豊富な職員の大半が退職することから、水道技術(技術だけでなく事務全般も含めて)が継承されず、失われる可能性があることから、その対策が必要となります。

### ③マネジメント

公的サービスの供給方法の多様化や規制緩和の進展など近年の社会情勢の著しい変化に対応し、水道事業においても事業運営等経営全般の見直しが必要となります。本市では既に市立病院の民営化による事業運営の見直しを実施しています。

これらの課題に対応していくため、業務の効率化及びサービスの向上の両立を図ることを目的として、民間的経営手法など新たな経営形態について検討を行い、水道事業としての独立採算制の持続を図るものであります。

### 3. 将来のあるべき姿

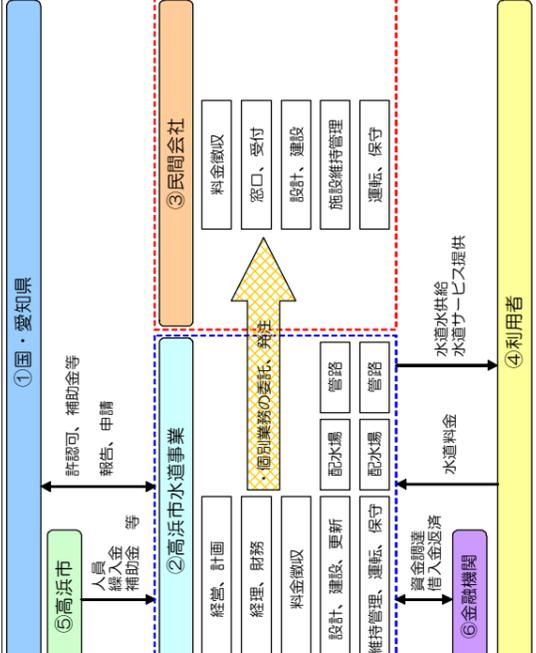
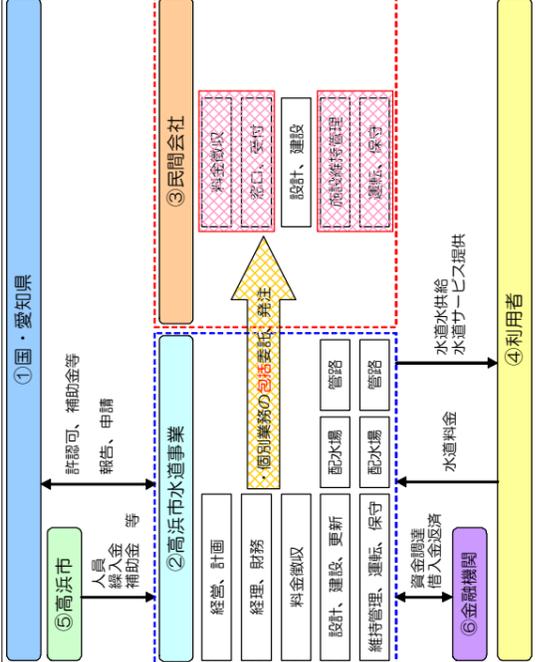
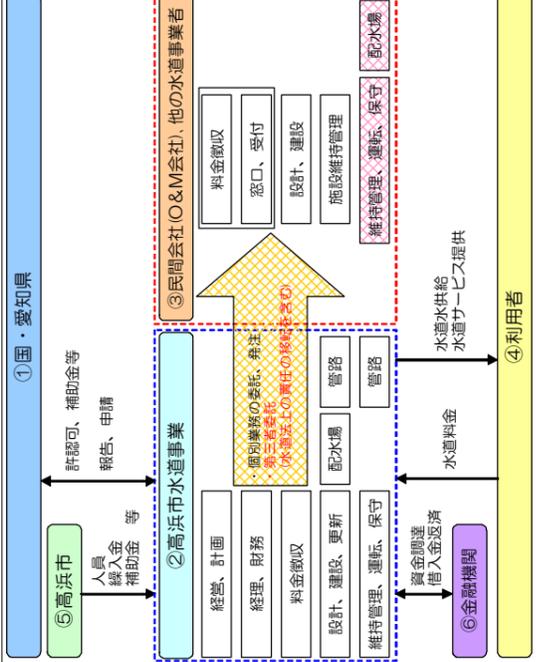
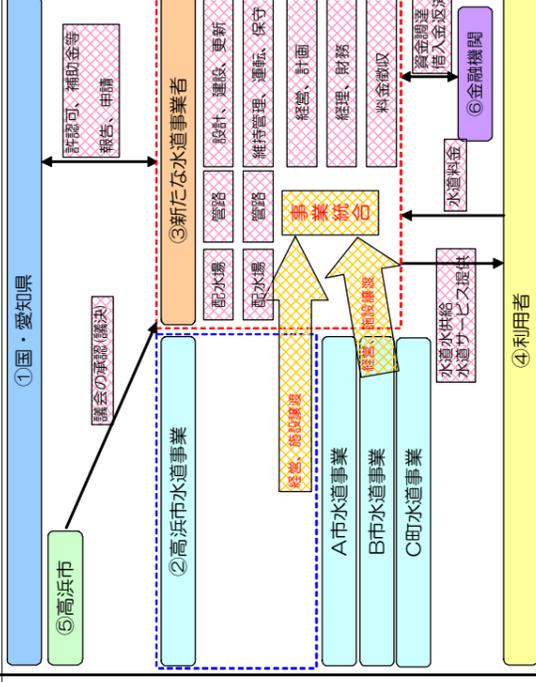
本市においてより効率的な経営形態を採用するにあたっては、最大の課題でもある管路施設の耐震化及び更新に伴う大量の事業量(事業費)と運転管理を実施している施設が 2 箇所の配水場に限定されていることを考慮する必要があります。

水道事業については、効率的かつ持続的な実施が求められると共に、安定的な継続が必要不可欠となります。したがって、契約年数が比較的長期(20~30年)であるものの管路の法定耐用年数(40年)よりは短期となるコンセッションにおいては、民間としての利益の確保とライフラインである水道事業の継続性の間でバランスを保つことが非常に困難となる可能性があり、利益確保だけを追及した場合に契約期間内の適正な更新事業などが実施されない可能性も否定できません。また、このことは完全民営化についても同様であり、不採算管路に対する更新の遅れなども考えられます。

また、運転管理を実施している施設が 2 箇所と限定されている本市では、DBO や PFI を導入する場合に民間会社が得られるインセンティブが少なく、継続的な委託の実施に対してはリスクが大きいといえます。

したがって、本市では、安全で安定した水道水の供給を将来にわたって継続するために、経営計画や事業計画などの事業の根幹に関わる部分については公の責任において実施する必要があるものと考え、それ以外の技術的業務を含めた個別業務については民間事業者の効率的なノウハウを利用するために、**現状の個別委託についてはより効率化が図れる包括委託を実施**するとともに、**2 箇所の配水場についてはさらなる効率的な事業運営が可能となる第三者委託の活用**が効果的であると考えます。なお、**広域化については、事業統合により得られるメリットは大きいものの、本市単独での導入決定はできないことから、今後も関係機関との協議**に努めるものとしします。

高浜市水道事業の将来のあり姿（経営形態）

現況 個別委託	個別委託の包括委託	第三者委託	将来像 第三者委託
<p>経営形態の概要</p> 	<p>経営形態の概要</p> 	<p>経営形態の概要</p> 	<p>経営形態の概要</p> 
<p>【対象業務】 料金徴収、窓口・受付、設計・建設、施設維持管理、運転・保守等</p> <p>【メリット】 ①高度な専門的知識や高い技術力を有する者に委託することにより、技術力の維持・向上及び信頼性の向上が期待できる。 ②特定の技術者の養成や人事配置上の課題解決や組織のスリム化に資する。 ③複数の入札による委託先の決定、委託による作業の効率化、職員数の減によるコスト縮減。 ④現況の形態である。</p> <p>【デメリット】 ①技術・事務の継承が問題となる。 ②非常時・故障への迅速な対応に遅れが生じる恐れがある。 ③複数の業務を単年度で委託しているため契約手続きが煩雑。</p> <p>【高浜市水道事業の業務区分】 ・事業経営、事業計画(認可申請など) ・経理、財務(料金徴収、料金決定、資金調達など) ・設計、建設、更新修繕 ・施設維持管理、保守、運転</p> <p>【高浜市水道事業の責任区分】 ・水道法上のすべての責任(給水、水質、施設、経営、各種申請・届出・検査・報告など) 【民間会社の業務区分】 ・委託契約上の業務</p> <p>【民間会社の責任区分】 ・委託契約上の責任(民法上の請負契約)</p>	<p>【対象業務】 左記の業務について基本的には関連分野ごと包括的な委託を実施する。</p> <p>【メリット】 ①高度な専門的知識や高い技術力を有する者に委託することにより、技術力の維持・向上及び信頼性の向上が期待できる。 ②特定の技術者の養成や人事配置上の課題解決や組織のスリム化に資する。 ③個別委託に比べ、共通となる経費などの効率化が図られるため、コスト削減の効果も大きい。 ④複数業務を包括的に委託するため契約手続きにかかる負担は軽減される。</p> <p>【デメリット】 ①②左記と同様 ③業務範囲が多岐にわたるものを一括で委託することから個別委託よりも受託者が限定・固定化される恐れがある。</p> <p>【高浜市水道事業の業務区分】 ・左記と同様</p> <p>【高浜市水道事業の責任区分】 ・左記と同様</p> <p>【民間会社の業務区分】 ・左記と同様</p> <p>【民間会社の責任区分】 ・左記と同様</p>	<p>【対象業務】 水道の管理に関する技術上の業務について、水道法上の責任を含めて委託する。本市で対象となる業務は、業務範囲や責任区分を明確化する観点から、2配水場の管理(運転、保守点検等)が挙げられる。</p> <p>【メリット】 ①高度な専門的知識や高い技術力を有する者に委託することにより、技術力の維持・向上及び信頼性の向上が期待できる。 ②特定の技術者の養成や人事配置上の課題解決や組織のスリム化に資する。 ③個別委託とは異なり、配水場運転管理業務全般を包括して委託することによる効率的な事業運営が可能となる。</p> <p>【デメリット】 ①②左記と同様 ③受託者が固定化する恐れがある。 ④本市においては、水道事業の規模を鑑みると、参画する民間事業者が存在が少なくなる場合も想定される。 ⑤受託者が変更となった場合にスムーズな事業の引継ぎができるか。</p> <p>【高浜市水道事業の業務区分】 ・事業経営、事業計画(認可申請など) ・経理、財務(料金徴収、料金決定、資金調達など) ・設計、建設、更新修繕</p> <p>【高浜市水道事業の責任区分】 ・水道法上の責任(一部委託者に委譲) ・水道事業を運営するのはあくまでも高浜市水道事業であり、給水契約に基づいて需要者に対して負う責任は、受託者に転嫁されることはない。</p> <p>【民間会社の業務区分】 ・水道の管理に関する技術上の業務であり、水道技術管理者が統括する技術上の業務全般が対象となる。 ・具体的に、施設の管理(運転、保守点検)、水質管理、給水装置の検査など。</p> <p>【民間会社の責任区分】 ・第三者委託された業務の範囲内では、水道事業者に代えて受託者あるいは、水道技術管理者に代え、受託水道業務技術管理者に水道法上の責任が課される。</p>	<p>【対象業務】 近隣事業者又は県営水道が母体となり、広域的な事業運営を実施する(事業統合、経営の一体化、管理の一体化、施設の共同化など)。本市は厚生労働省のモデル事業として近隣事業者との広域化の検討が既に実施されているが現時点では具体的な導入検討までには至っていない。</p> <p>【メリット】 ①高度な専門的知識や高い技術力を有する者に委託することにより、技術力の維持・向上及び信頼性の向上が期待できる。 ②特定の技術者の養成や人事配置上の課題解決や組織のスリム化に資する。 ③水需給の不均衡の解消や施設整備の平準化などに加え、技術面及び経営面の両面、いわゆる運営基盤の強化につながる。</p> <p>【デメリット】 ①②③左記と同様 ④過去の歴史や地域の特性などが弊害となる場合がある。 ⑤統合した事業者において水道料金格差が大きき場合にその是正が課題となる。 ⑥本市のみでは導入の決定ができず、関係市町および国、県との協議が必要となるため、導入には時間を要する。</p> <p>【高浜市水道事業の業務区分】 ・事業統合の場合は、基本的に新しい水道事業者に経営および施設を譲渡することになる。 ・ただし、管理の一体化の場合は、基本的に第三者委託の項に準じる。</p> <p>【高浜市水道事業の責任区分】 ・事業統合の場合は、地方自治法上の手続き(議会の承認など)が必要となる。 ・ただし、管理の一体化の場合は、基本的に第三者委託の項に準じる。</p> <p>【新たな水道事業者の業務区分】 ・事業経営、事業計画(認可申請など) ・経理、財務(料金徴収、料金決定、資金調達など) ・設計、建設、更新修繕 ・施設維持管理、保守、運転 ・ただし、管理の一体化の場合は、基本的に第三者委託の項に準じる。</p> <p>【新たな水道事業者の責任区分】 ・水道法上のすべての責任(給水、水質、施設、経営、各種申請・届出・検査・報告など) ・ただし、管理の一体化の場合は、基本的に第三者委託の項に準じる。</p>

## 高浜市水道事業経営形態検討委員会

### ○委員

- 茂庭 竹生 東海大学工学部 特任教授
- 田村 雄一 社団法人日本水道協会 調査部次長
- 長岡 敏和 日本ダクティル鉄管協会 常勤顧問
- 佐藤 裕弥 株式会社浜銀総合研究所 地域経営研究室長
- 竹村 雅之 株式会社 日水コン水道本部 企画部長
- 杉浦 幸七 高浜市役所 副市長

### ○議事など

- 第1回 平成20年10月9日(木) 午後2時30分から  
高浜市水道事業の概要と現状  
お客さまアンケート調査(中間集計結果)  
施設見学会(閉会后)
- 第2回 平成20年11月26日(水) 午後2時から  
市民アンケートの結果  
職員アンケートの結果  
効率的な事業運営方法導入検討(手法・事例紹介)
- 第3回 平成21年1月20日(水) 午後2時20分から  
民間活用を含む水道事業の連携形態に係る比較検討
- 第4回 平成21年3月13日(金) 午後3時から  
最終報告書について