横浜の経験と信頼

2010年７月、日本の近代水道・下水道の発祥の地・横浜に、その長い歴史の中で培った経験とノウハウを提供する企業「横浜ウォーター」が生まれた。持続可能を希求する社会の中で、地域に足りないものは何か、世界が求めるものは何か、横浜が生かせる強みは何かに真摯に向き合い続け、国内外の支援実績を着実に積み上げてきた。同社のこれまでの歩みと展望を創設時から社長を務める五十川健郎氏に聞いた。

横浜ウォーター　飛躍へのプロローグ

五十川　健郎　社長に聞く　歩みと展望

地方に、世界に

■9年間の成長
横浜ウォーターは2010年7月に横浜市水道局の全額100%出資により設立され、この7月に10年目を迎えました。2013年4月には下水道事業を所管する環境創造局と基本協定を締結し、上下水道両事業に係るサービスを提供できる体制が整っています。

当社は公的セクターが全額出資する「第一セクター」です。当社における主なお客さまは、上下水道事業者であり、その先の利用者となる住民です。全国的に自治体職員の定数が減少する中で、人口減少や老朽化等の対応が問われている昨今の上下水道事業経営においては、長年培った経験や知見、最新の技術や経営管理能力など総合的な上下水道事業者としての運営ノウハウが必要であり、国内外におけるさまざまな支援を提供していくには透明性と中立性を確保し、お客さまに寄り添える「第一セクター」という資本形態がお客さまに求められていると、これまでの9年間の事業を通じて強く感じています。

設立当初は横浜市水道局からの受託事業と研修事業を主事業としてスタートし、その後は海外事業と国内上下水道関連事業の受託を徐々に拡大してきています。

これまで、海外事業では24カ国77プロジェクト、国内事業は東日本を中心に約20の地方公共団体にアドバイザリーサービスの実績を有しています。これに加えて、研修事業についても設立時からの定番事業として好評をいただいています。研修では、技術継承の一環として多くの自治体からリピートをいただき、アドバイザリーサービスでは、経営計画の策定・見直し、官民連携事業の導入・モニタリング、アセットマネジメント計画の策定・実践など多岐にわたる横断的な対応が求められることから、継続的な支援とともに当社が提供するサービス領域も拡大しています。

人員としても設立当初は3人でスタートしましたが、現在では約60人の体制を構築できるまでになりました。加えて、案件ごとに横浜市から人材やノウハウを支援していただけることも大きな強みの一つです。売上としても、初年度の7000万円から、今年度は6億5000万円を目標とするほどに成長を遂げることができ、この間に出資者である横浜市水道局に配当金を出せるまでになりました。まだ道半ばではあり、会社規模は中小企業の域を超えませんが、売上に占める水道局受託以外の事業比率も6、7割を超え、質量ともに経営基盤の確保が図られ始めているという実感を持っています。

■試行錯誤からの学び
ここに至るまでは試行錯誤の連続でしたが、水道局からの人材提供をはじめ、さまざまな支援は大変心強いものでした。

設立当時は、浄水場の運転管理や給水装置の設計審査・完了検査という水道局からの委託事業をベースにしながら、水道局以外からの受託を増やし、早期に経営基盤を整えていく必要がありました。しかし、設立当時に描かれた事業計画の多くはその途上で壁にぶつかりました。

横浜市内において廃止が予定されている浄水場の運転管理業務を年限付きで受託し、その実績とノウハウをもとに当社自らが国内外の浄水場運転管理業務に参画するというのが当初の事業計画でしたが、現実には難しいビジネスモデルでした。

海外事業も同様です。設立当時に盛り上がりを見せていた「水ビジネス」は時世のムードもあり、市場が膨らんでいくと目された中東や東南アジアのプロジェクト形成に参画しましたが、想定通りの展開には至らず「水ビジネス」の難しさを実感しました。

一方で、これらのモデルを実践していこうとする中で、生かすべき当社の強みというのもわかり始めました。

自治体職員、自治体OBの専門性の高さと仕事の的確さ、信頼性を強く実感しました。そして、国内外双方でその強みにこそニーズがあることを認識しました。

自治体職員は、お客さまである相手側の自治体にとって信頼できる仕事ができ、自治体職員同士でしか引き出せないコミュニケーションと対応策を心得ています。

横浜市には専門性の高い職員が多く、これらの専門性やコミュニケーション力を生かせるのが当社の特徴であり、これらの行政ノウハウを上下水道事業全体マネジメントの支援につなげることが当社のビジネスです。

そして、横浜市の大規模な事業において、直営業務を担うことで得られた経験やノウハウと国内外で水道・下水道事業に従事する者のシンパシーやネットワークは、代替できないものです。

そして、当社は設立時から、民間企業は「競争」相手ではなく、「連携」していく重要なパートナーであると考えています。場合によっては、公募プロポーザル等の案件において民間企業と競合することもありますが、当社が有する上下水道事業運営ノウハウを投入することで民間企業の力をさらに生かすことができるという相乗効果があるものと認識しています。

■横浜ウォーターの転換点
国内事業の大きな転換点は宮城県山元町の支援で、下水道事業に関して環境創造局との連携や支援を受けられるようになった点です。

地域に寄り添う上下水道支援

3月には横浜市水道局と同町と当社の3者で上下水道事業支援に関する協定を締結し、同町への支援は、経営計画策定のアドバイザリーから包括的民間委託の発注・モニタリングの支援、財政計画・施設長寿命化計画の策定と広がりを見せています。一つひとつの積み重ねではありますが、改善していく手応えを実感してもらえるよう協働して作り上げてきたこと、震災前から水道料金・下水道使用料の値上げが不可避と考えられてきた中で、値上げを回避する取組みを提供できたことは、当社にとっても大切な経験となりました。

そして同町の支援を通じて、全国の多くの自治体において上下水道事業一体の支援ニーズが高いことを実感しています。同町では上下水道事業一体の包括的民間委託の導入支援を行いましたが、上下水道双方のノウハウを提供できることで、応えられるメニューは大きく広がりました。

同町をはじめ、多くの自治体を支援させていただくことで、当社はそれぞれに学びを得られています。岩手県矢巾町との支援業務と連携の中では、住民とのコミュニケーションの大切さを学びました。それぞれの地域で得たノウハウや人的ネットワークを広げていくことが新たなビジネスの広がりを創出し、それぞれの自治体が求める多様なニーズに応えるメニューを増やすことができていると感じています。

海外事業ではフィリピン・セブの案件が一つの転機になりました。国際協力機構（JICA）から受託した水道事業運営改善業務の中で、現地が改善の実感を得られる支援を展開していくメニューの提供に大きな手ごたえを得ました。提案ではなく、一つずつ改善の成果を見せていくことで得られる信頼は、支援のリピートと次なる展開を創出することができます。

これは、業務を担当した横浜市からの派遣職員やOB職員が、横浜の現場で得た直営の経験やノウハウがあったからこそ実現できたことでした。

海外事業は英語力と技術力、そして好奇心が不可欠だと思います。横浜市は昭和40年代から国際貢献を展開してきたことで、職員に受け入れる素地があることは目に見えない貴重な財産です。また、横浜市では国際展開を図るムードがありますし、世界各国への新たなネットワークも形成しています。この9年で環境が大きく変わってきました。市場圏も東南アジアからアフリカへとシフトしてきています。

開発途上国は安全な水へのアクセス確保が第一であり、一定の経済基盤が整った上で下水道整備のニーズが出てきますが、開発段階により支援に求められるレベルがさまざまです。無収水対策など日本の自治体経験が生かされる分野から、ベトナムで展開する質の高い本邦省エネ技術を活用したJCM事業への展開など当社における技術サービスの幅も広がってきました。今後の市場の広がりの中で、現地に寄り添った支援を展開していければと思います。

■「信頼」を引き継ぐため
国内外ともに、上下水道事業は水道料金と下水道使用料を基礎としています。この基盤を整えていくことがまちづくりの基本になりますから、上下水道の支援を通じた地域への貢献をこれからも展開していきたいと考えています。

また、繰り返しになりますが、民間企業は都市課題を解決するための強力なパートナーであるという思いをこれらの支援を通じて実感しています。持続可能というキーワードが高まりを見せていますが、持続可能に向けた官と民の共創をつくりだしていくことが当社の役割として今後大きなテーマになると考えています。

改正水道法が昨年成立し、基盤強化が水道のキーワードとなりましたが、基盤強化に向けたニーズとそのために必要なツールをいち早く国内支援の現場で感じ、形にしてきた自負があります。山元町の支援を通じて嬉しいと感じたことの一つが、改正水道法の世論が高まっていく中で、同町の上下水道事業所の職員や町長が「横浜ウォーターの支援を通じてすでに法改正対応ができている。横浜市と横浜ウォーターとの協定こそが基盤強化につながっている」と言っていただけたことです。これから大きく時代が変化していく中で、上下水道事業ともに地域によって課題も一層多様化していくと考えています。幅広い地方の自治体ニーズに応えるための研さんを積み上げ、企業としてのサービス力や解決力を養っていくことが不可欠です。

その上で、当社にとっての基礎は、横浜の実務フィールドとその中で培われる職員の気概と技術の継承です。

ここ数年、当社はプロパー職員を増員していますが、職員構成のあり方は今後とも大きなテーマと考えています。横浜市を含めた全国的な課題として、自治体職員の確保も難しくなりつつあります。その中で自社内において技術力を持った職員を育成していくことが一層重要となります。

これまでの9年間を創設期から成長初期、そして現中期計画2019で成長加速期と位置付けています。いわばクロスタートであった当社において自治体マインドを持った粘り強い取組みと、これらを理解していただける横浜市のサポートがあったからこそ、局外事業の比重が高い事業構造ができました。これまでの上下水道界の中では前例のないユニークな企業体ができ始めていると思っています。正解は分かりませんが、これからも絶えずお客さまのニーズに寄り添っていくことに尽きると考えています。

来年度からは飛躍の10年を目指します。飛躍できる素地は整っていると自負しています。当社が売るものは「信頼」です。水の仕事は「信頼」あってこそ担うことができます。その信頼こそが「横浜ブランド」です。