



# 上下水道事業基盤強化に向けた 公営力強化支援プログラム〈横浜ウォーター〉



横浜ウォーター(株) 代表取締役社長 鈴木 慎哉

## 1 はじめに

横浜ウォーター(株) (以下、YWC) は、近代水道発祥の地として培ったさまざまな技術や経営マネジメント等のノウハウ、施設、人材等を活かし、国内外の水道事業に貢献するとともに、横浜市水道局の経営基盤強化の一貫として2010年7月に横浜市水道局 100%出資にて誕生しました。本稿では、当社の概要、国内における取組み、上下水道行政の一体化に期待することについて紹介します。

## 2 苦難の船出

2010年7月に誕生した当時、わずか3名でスタートしました。設立当初は、横浜市より浄水場運転管理業務を受託するとともに、水道業界への貢献として研修事業を開始しました。浄水場運転管理業務は、横浜市水道局において長年従事してこられたOBを配置するも人数が足りず、プロパー社員の採用やご賛同いただける企業からの派遣者をお迎えし、旧鶴ヶ峰浄水場と旧川井浄水場において統廃合に向けた期間限定という難しい環境下での業務でしたが、横浜水道における歴史的な現場

に立ち会えたことは貴重な経験となりました。

研修事業は、現在では全国から多数の自治体職員や民間企業の皆様にご参加いただいておりますが、初年度は「知らなかった」「参加したいが予算がない」等から当初想定していた受講者数にはほど遠い厳しいスタートとなりました。

こうした状況下、限られた執行体制のなかで戦略を練り、提案・連携等を進め、給水装置関連業務、国内業務、国際業務、民間企業との連携等が芽吹きはじめました。

## 3 政策転換と基盤強化の取組み

当社を設立する際の構想は、浄水場運転維持管理業務、いわゆる O&M 市場への参入を目指すというものでしたが、民間企業が切磋琢磨されている成熟市場であること、全国的なネットワークと体制等が重要である事等を鑑み、当社自らが運転維持管理業務の受託を目指すのではなく、運転維持管理業務等に係る効果的な発注方法や運営のあり方に悩まれていらっしゃる自治体向けに對して、受託者側と自治体側の両方の経験を有する YWC だからこその中立的なコンサルティング業務に転換していく政策を掲げました。

そのような政策と取組みを模索している矢先、東日本大震災で甚大な津波被害を受けられた宮城県山元町との出会いがあり、横浜市と連携し、災害復旧事業の執行とともに復興に向けたPPP導入を支援する機会を頂戴しました。中小自治体は上下水道一体となった組織体制が多いことから、横浜市の下水道事業を管轄する環境創造局と幾多にわたる協議を重ね、2013年3月に連携協定を締結。この協定を契機に、現役職員およびOB等の人材をお迎えし、横浜市環境創造局から各種業務を受託するとともに、上下水道一体となった各種サービスの提供が進展しはじめました。

その後、次第に各地の自治体等からさまざまなご相談を頂戴するようになり、自治体側の実務経験等を活かしつつ民間企業としての迅速性や機動

性を発揮し、各自治体のニーズに見合ったさまざまなサービスの構築を進め、現在では、海外25カ国、国内では北は秋田から南は大分まで全国各地の自治体・企業等のお客さまから契約を頂戴しております。

昨年度には、これらの取組みを評価・分析し、YWCならではの付加価値とその先の未来を描いていくための羅針盤として企業理念とクレド（行動指針）を改めて制定いたしました（図-1、2）。現在は、この企業理念とクレドを体現する取組みを賞賛し合う活動を推進するなどさまざまな社内アクティビティを用意し、現場から生まれるマーケティングとイノベーションのマインドをもって、“横浜ウォーターならではの”を全社員が体現する組織活動を推進しています（図-3）。



図-1 横浜ウォーターの企業理念



図-2 横浜ウォーターのクレド

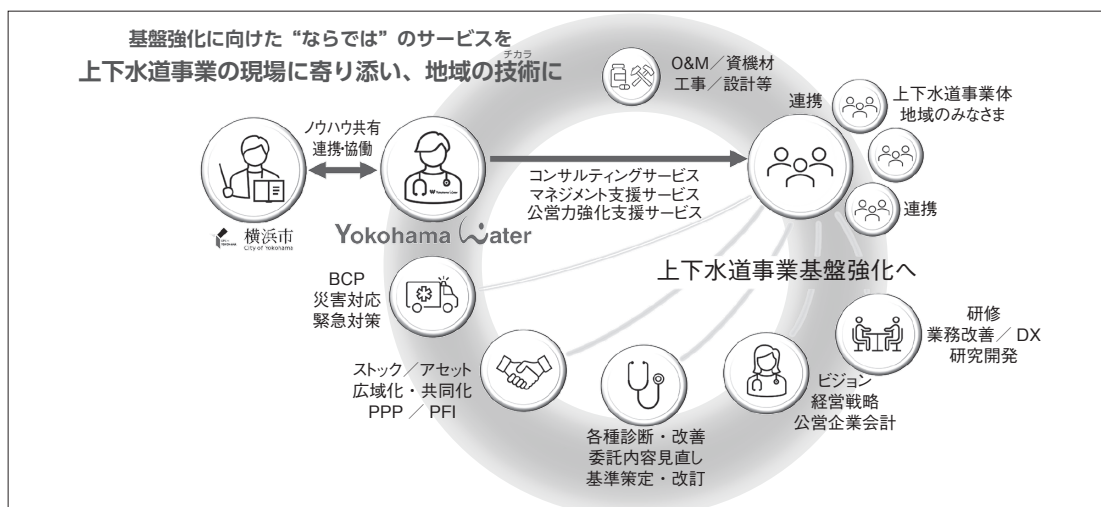


図-3 事業概要

## 4 YWCならではの 公営力強化支援プログラム

宮城県山元町における取組みは、当社における1丁目1番地であり、東日本大震災からの復旧・復興、そして上下水道事業基盤強化に向けた多岐にわたる公営力強化支援サービスを提供しています。現在は、PPP導入・運営・改善支援、水運用改善、アセット/ストック/経営戦略等の政策形成と実施支援、公営企業会計支援など上下水道事業運営を総合的に支援させていただくパッケージを構築し、継続した支援を提供しております。

その成果として2018年9月に国土交通大臣賞「循環のみち下水道賞」アセットマネジメント部門を受賞、2023年3月には協定締結10年という節目を迎え、これまでの歴史と絆を確認し合い、日々、山元町上下水道事業運営と基盤強化に資する活動を支援しています（写真-1）。

近年、官民連携が叫ばれ、現在はウォーターPPPといった新たな政策が掲げられておりますが、その自治体に見合った官民連携事業を創出するにも、より効果的な運営を実現するにも、民間

企業の創意工夫を発揮していただく環境を構築するにも、公側の意識醸成や柔軟に適應していくフレームが重要です。

一方、管路の適切かつ戦略的な維持管理や更新に関する一連の業務や災害等を含む住民対応は、依然として公側がその業務とリスクを担っているケースが特に中小自治体ではほとんどであり、公側はそれらのデータ群を可視化・定量化し、継続的な活動等を通じて効果を高めていくことが重要であり、そのためにも公営力の確保は極めて重要です。

当社は、現場業務を協働する場やさまざまな研修の場をご用意し、さまざまな視点から施設の運営や経営改善の気づきと施策等を提供し、公営力強化に資する多岐にわたる活動を提供しております。近年においては、技術継承や研鑽を支援する実地研修に加え、水道概論、給水装置、水運用、配水管技術、施工監理、水道設備の6つの研修をオンライン配信し、全国各地の水道技術者の皆さまから好評を頂戴しております。

同時に、DXも推進し、業務改善と効率化等の社内検証を図りながら、運営システムの構築を進



写真-1 山元町との契約締結10周年の記念写真

めています。その一つとして全国からご相談を頂戴しているのが給水装置工事・排水設備工事電子申請システムです。このシステムは、現場実務を熟知する当社の知見と申請者である工事業業者等の声や要望を取り入れた利便性の高いシステムを開発、横浜市全域での円滑な運用に成功し、現在においては高い利用率とご評価の声をたくさん頂戴しております。特許権を取得したこれらの技術ノウハウ等の提供を通じて各地域における上下水道事業の技術継承や改善・業務効率化等の公営力強化支援に貢献したいと考えております。

## 5 上下水道行政の一体化に向けて

すべてのステイクホルダーに共通する課題として人口減少等による料金および使用料収入の減少、施設の老朽化、自然災害等への対応等が挙げられますが、すべてにおいて先人達が長い年月を経て構築されたその地域の財産であり、短期間で改善できるものではありません。だからこそ、中長期的なビジョンをもって、一つひとつの課題への対応や時代変化に見合った政策を練り、実行していくことが求められています。今後とも付加価値の高い技術革新が期待されますが、効果的な上下水道一体となったマネジメントに寄与するモノづくりや組織づくりもより一層重要となります。

モノづくりにおいては、強靱化が求められる一

方で、施設統廃合の推進とともに統廃合しやすいモノづくりも重要であり、広域化や共同化においてもそれらがより推進される仕組みづくりが必要になると考えられます。組織づくりにおいては、従来手法を良い意味で疑い、地域と時代に見合った手法を検討し、業務改善を図り、そのための運用ツールを構築し、それらを地域単位で共有・共通化することが求められる時代であり、そのためには人と組織のマインドセットが重要です。

官民連携においては、ウォーター PPP を契機にこれまでの手法を評価し、抱える課題を共有し、相互に有する技術や経験等を共有しながら補い合える環境を構築し、何を“連携”そして“推進”していくかといったコンセプトを掲げ、協働していくパッケージを構築することが重要になると考えています。

上下水道事業者が100あれば100通りの答えがあります。これまでを尊重しつつ、未来に向けた新たな発想や転換を進め、わが街わが地域わが上下水道を守っていくコミュニティづくりが重要です。そのためには、公と公、そして民、さらには住民をつなぎ、効果的な運営を支援していく上下水道に精通した中立的なコーディネーターがますます必要となる時代であり、当社におきましても公営力と企業力の強化プログラムを自身も推進し、より一層の基盤強化を進め、上下水道業界に貢献してまいりたいと考えております。