座談会特集　横浜ウォーターが果たしてきた役割と今後の事業展開

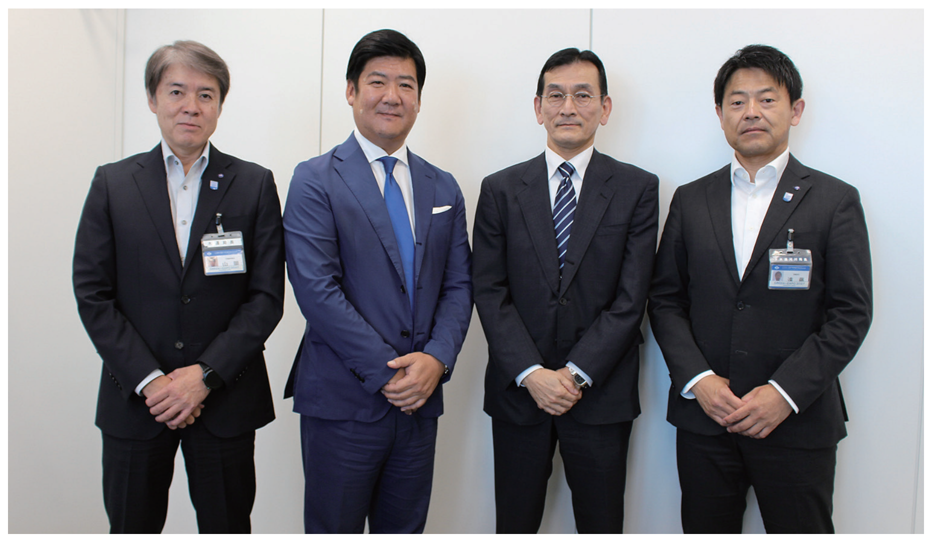
～横浜市の水道事業・下水道事業及び上下水道分野への貢献を見据え～

横浜ウォーターは、横浜市の100%出資会社として同市はもとより、国の内外の上下水道事業への貢献を見据えて展開している事業活動が各方面から注目を集めている。本紙では、このほどトップが交代した同社の新旧社長と、同市の水道事業管理者、下水道河川局長との座談会を実施することで、これまでの主な実績と今後の事業展開を念頭に上下水道界へのさらなる貢献の方向性を展望した。

出席者

横浜市水道事業管理者　**山岡 秀一氏**
横浜市下水道河川局長　**遠藤 賢也氏**
前・横浜ウォーター代表取締役　**鈴木 慎哉氏**
横浜ウォーター代表取締役　**本間 徳也氏**

山岡氏



横浜市と横浜ウォーターの結束を確認

横浜ウォーター設立経過とこの間の足跡

―本日はお忙しいところ、お集まりいただき、有難うございます。横浜ウォーターにおかれては、今月17日にトップが交代された節目を踏まえ、改めて同社のこれまでの成果を再確認するとともに、上下水道分野への貢献に資する今後の事業展開の方向性を展望できればと思いますので、宜しくお願い致します。

それでは、はじめに両局長からご発言いただければと思いますが、まず、横浜ウォーターの発足経緯や黎明期の事情について山岡水道局長からお願い致します。

山岡　横浜ウォーターの設立は平成22年7月ですが、横浜市水道局では、その前年から設立の検討を開始しており、その根底にあったのは、「横浜水道として何ができるのか?」という思いでした。その背景には、国内の特に中小事業体の経営基盤の強化が必要であるという深刻な課題認識と、もう一つは経産省主導による国際貢献に対する機運の高まりがありました。そういった状況の中、横浜市水道事業の料金収入が今後減少していく傾向であったことから、外郭団体が国内外の事業体を支援し、そこで収益を上げて水道局に還元することができれば、経営基盤の強化につなげられるのではないかというコンセプトが生まれました。発足時は社員と2名の常勤役員を合わせた僅か13名の体制でスタートし、事業展開のあり方を模索していました。当時は各自治体において、外郭団体を整理・縮小する流れにあり、その逆風の中で存在価値を追求していく必要がありました。このため、まずは初年度から何としても黒字を確保していく目標を掲げ、水道局と横浜ウォーターとが一体となって初年度から黒字を達成し、現在に至っています。

遠藤　設立当時、私は係長でしたが、今、山岡局長が逆風と言われたように、「このタイミングで外郭団体を作るの?」という疑問を抱いたことを憶えています。地方公営企業法全部適用の公営企業が収益確保の選択肢を増やすためとはいえ大きな決断をしたな、と対岸から眺めていました。下水道事業は公共性・公益性の高い事業であり、そこまで踏み込むことは考えていませんでした。一方で、外郭団体が民間企業としての優位性を発揮できることは認識しており、下水道事業もその取組に関与していきたいと考えていました。そして、大きな契機になったのが平成23年3月11日東日本大震災です。協定締結は3年後ですが、発災直後から上下水道と横浜ウォーターで議論して取り組んできました。あの震災によって、横浜ウォーターの取組である事業体への支援が一気に加速されることになりました。平成22年という設立したタイミングも企業としての価値を高めることに作用したと思います。こうした情勢を受けて、平成25年に当時の環境創造局は横浜ウォーターとの相互協力に関する基本協定を締結しました。

「水道事業の最適化」に活用…山岡

さまざまなイノベーションに…鈴木

鈴木氏

―両局長から設立時を振り返っていただきましたが、鈴木前社長からも当時を振り返っていただけますか?

鈴木　横浜ウォーターが発足した当時、私は前の職場からその動向に注目し、当時、横浜市民であったこともあり、平成24年に入社、一気に走り続けたあっという間の充実した13年となりました。入社当時、創業期にあった当社は水道局から受託する川井浄水場運転管理業務と給水装置工事関連業務がスタートして間もなく、国内外への事業展開をどうしていくかを模索している段階でした。そうした中、入社後すぐに事業戦略を描き、実績と信頼を得ることを最優先に多くの企業を回り、連携方策を模索しました。また、国交省をはじめ各省庁や事業体に積極的に出向き、意見交換をさせて頂きました。こうした創設期にエポックとなったのは宮城県山元町に上下水道一体支援を事業化したことが大きな契機となり、事業体に寄り添った当社ならではのサービスを構築したことでその後、様々な実績を積み重ねることができました。これにより、環境創造局（現下水道河川局）との協定締結に至りました。さらに研修事業の充実を図ったことで、今では北海道から沖縄まで当社の研修サービスを受講いただけるようになりました。また、海外事業においてはフィリピン国メトロセブ水道区において現場に即した当社ならではの活動が高い評価を頂戴し、海外展開が伸張する契機となりました。これらの取組と実績は地方自治体が設立する外郭団体としては類のない成果となり、全国の外郭団体等から意見交換を求められる存在となりました。今では社員数も100名を数え、多様性に富んだサービスを提供できる体制を整えることができました。それを支えているのは、長い歴史を有する横浜市をはじめ各事業体に蓄積されている事務・技術に関わるノウハウです。横浜市からの現職派遣者や各自治体からお集り頂くOBとプロパー社員間の交流が社内において官民の良さを織り交ぜる相乗効果を形成し、それが横浜ウォーターならではのサービスの創造に結実しています。

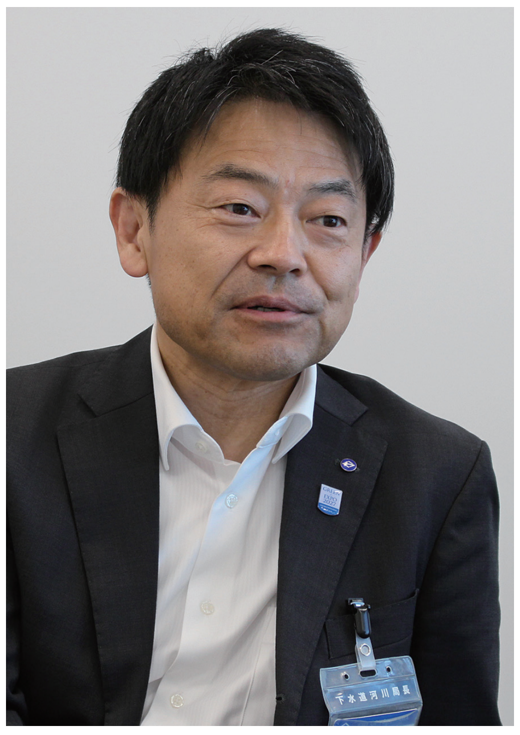
―本間新社長には、入社された以降の経緯について振り返っていただければと思いますが、併せて入社前には横浜市の上下水道事業に対してどのような印象を持たれていたのかということも伺えますか?

本間　私は横浜ウォーターに入社して4年が経過し、それまで37年間横浜市役所にて事務職として管理部門が長く、法務関係などを経験しました。市役所に在籍していた時から上下水道事業を見ていた印象としては、水道局は極めて健全性の高い組織と思いましたし、下水道事業は1980年代は普及率も50%台で馬力を上げて100%を目指していました。いずれも欠かすことのできない上下水道インフラを通じて市民生活を支えていることに敬意の念を抱いております。市役所での最後の4年間は経済局で中央卸売市場長を務め、この職場においては市民に対する安全・安心・安定が大前提となる仕事であり、その意識と使命感は両局と同じであると感じています。4年前の入社時はコロナ禍の最中にあり、鈴木社長体制の1年目でありましたが、初の赤字計上となりました。他の外郭団体と異なり、自力で国内外の案件を獲得し、売上を確保し、利益を確保しなければならないことから、まさに入社早々から民間企業の厳しさを実感することとなりました。

横浜ウォーターに対する評価

―続いて、これまでの足跡も踏まえて両局長から横浜ウォーターに対する評価について伺えればと思います。

山岡　初年度の横浜ウォーターの売り上げは7000万円程度でしたが、今ではそれが10倍以上にもなっています。国内外の事業体支援を地道に継続してきたことで、設立からの14年間に、国内では33事業体、海外では25カ国もの支援実績を重ねてこられました。各事業体の課題に真摯に対応したことで各方面からの信頼を勝ち取ってきたわけですが、それも鈴木前社長が常に言われていた「三現主義」、つまり、現地・現物・現実を念頭に置いた取組が具現化した成果であると認識しています。宮城県山元町の案件では、鈴木前社長とご一緒に副町長と面談し、そのスキームを「公公民連携」と表現したと思いますが、山元町にとって最適なスキームを提案したことで、高い評価をいただきました。こうした活動によって得られた信頼こそが評価の拡がりにつながったと認識しています。また、海外案件でも、その1丁目1番地となったフィリピン・セブ島の案件に対する評価からアジア・アフリカへと事業が拡がっていて、現在もパキスタンやマラウイ等で水道局と連携した地域貢献が継続しています。さらには、そうした企業活動としての成果にとどまらず、事業体支援の取組が、水道局の人材育成にも大きく寄与しており、水道局と横浜ウォーターの両者にとっても大きな財産になっていると受け止めています。



遠藤氏

遠藤　毎年横浜ウォーターより報告を受けていますが、企業としてしっかり成長されていることを実感しています。逆風もあったと思うし、「横浜」という看板が時には大きなプレッシャーにもなったかもしれませんが、いまや下水道業界においても横浜ウォーターの知名度は高く、他の自治体の外郭団体とは大きく異なる事業環境の中で北海道から沖縄まで幅広く実績を重ねられ、それが、「横浜」のプレゼンスにもフィードバックされています。あえて「評価」させていただくと、そのようなことかと思われます。

―横浜ウォーターのお二人からは、両局長のご発言を受けて、思うところを述べていただけますか?

鈴木　両局長のお話をお聞きして改めて実感するのは、両局が保有される直営力の価値です。当社が掲げるクレドの一つである「三現主義」もそれを大切にしているものであり、この直営力に民間企業としてのノウハウや機動性等を組み合わせることでよりクリエイティヴに展開できればどこにも負けないという自信となり、様々な取組を積み重ねてきました。私が社長に就任した初年度はコロナ禍の影響を受け、創立以来初めて赤字を計上することになりましたが、事業環境の変化をチャンスと捉え、DXに本腰を入れたことで、給水装置工事電子申請システムの構築と展開が結実し、さらには、改正水道法を踏まえた台帳システム整備、オンライン研修、社員の働き方改革などを充実させることができました。私自身も在宅勤務をしながらカメラ等を駆使して動画編集を模索するなど様々な研究をしましたが、この期間の地道な研鑽が現在の横浜ウォーターにつながっています。出張が難しい地方の事業体職員に「直営力」をお届けすることが可能になるとともに、民間企業にも提供させていただくことができました。社内においても働きがいがあり、良い意味で社員に楽しんで活動して頂く制度作りを進めることができました。新たに企業理念と「クレド」を制定し、横浜ウォーターにおける羅針盤として行動指針10箇条を掲げました。これを体現できれば企業として自ずと発展できるという小職の経験も踏まえ、社員の意見も取り入れながら制定しました。全国各地の事業体に出向き、意見交換をさせていただく中においても一貫して公営力を強化する強い想いを大切にしています。その上で、民の力を効果的に発揮頂き、更なる連携を推進するためにも公営力は一層不可欠になると考えています。

サービスとスピリットを継承…本間

「直営力」と「民間力」が融合…遠藤

本間氏

本間　鈴木前社長のご発言にもあったようにコロナ禍における地道な研鑽は当社の組織風土を醸成する点やサービス拡充に向けて大きな転換期の一つになったと思っています。内部統制も含めて「横浜市100%出資の企業として公益性を発揮するとともに、常に時流にあわせて良いサービスを創造し、収益を確保する」という意識が一層育まれたと感じています。直営力の保持に関しては、局からの現職派遣者やOBの方に寄与していただいていますが、引き続きプロパー社員を確保・育成する中で社内において公民のエッセンスの融合を図っていく必要があります。この取組の一つとして、蓄積されたノウハウをOBから承継すると同時に、当社のプロパーを局に研修派遣し、局事業に従事させて頂き、現場力を養ってもらっています。

局事業と上下水道事業への貢献を見据えた展望

―ここからは、将来展望を念頭に意見交換いただければと思います。まず、両局長から今後の局事業を踏まえて横浜ウォーターとの連携に対する期待について伺えればと思います。

山岡　給水装置工事の電子申請システムは水道局との共同開発により実用化したものですが、開発に際しては、職員のみならず、工事事業者の皆様の声も反映させて臨みました。現在では8割ほどの事業者の皆様にご利用いただいていることから使い勝手の良いものが提供できたのではないかと考えています。今後は他の事業体にも同様のニーズがあろうかと思いますので、横浜ウォーターと連携して普及に向けて展開していきたいですね。当局においても、窓口での対応時間を短縮できたことや、申請を受け付けする事務所を1カ所に集約するという効率化が実現されるなど、そのメリットを実感しています。

遠藤　横浜ウォーターとの連携による成果は沢山ありますが、特に下水道使用料の徴収に関して貢献いただいていることは強調したいです。受益者負担である使用料の徴収は我々にとっては重要なテーマです。平成29年度から公共下水道の接続調査を横浜ウォーターに依頼しており、未徴収件数が確実に減っています。水道を使うということは下水道を使うということなので、水道を知り尽くした横浜ウォーターならではの、まさに「直営力」と「民間力」が融合したことによる成果と感じています。こうした調査業務を一民間事業者に委ねても相手からはなかなか信用は得られず、やはり公益性がポイントになります。既にこの調査も2巡目に入っていますが、使用料の着実な徴収という受益者負担の原則からも公営企業としての根幹の部分に貢献いただいているわけですので、今後も引き続きお願いしたいと思っています。

―奇しくも両局長から上下水道事業の中でもエンドユーザーに近い部分での貢献に対する評価と期待について述べられましたが、横浜ウォーターのお二人もそれを念頭にご発言下さい。

鈴木　システム化の意義は様々な目的がありますが、「双方向に正確かつ楽に仕事が進むための仕組みづくり」が大切です。給水装置工事電子申請システムの開発においては、直営業務をよく知る者として、また工事事業者等にとって使い勝手の良いものを追求しました。そのおかげで特許を取得するとともに、工事事業者の皆さまからたくさんの評価の声を頂戴し、担当者に寄り添うさまざまな当社ならではの活動を通じて利用率が一気に向上しました。管路ストックマネジメントを推進する点においても、調査点検結果をいかに正確かつ効率的にデータベース化のうえGISに投下し、戦略的な改築更新を推進することがポイントになると思いますので、これらを横浜市向けにDX化できたことで、今後さまざまなイノベーションにつながるものと期待しています。そして、横浜市での実績が全国に波及できれば、企業としての業績はもとより、両局へのフィードバックという意味でも極めて有意義な成果につながるものと考えています。

本間　現在、排水設備電子申請の導入も進んでおりますので、しっかりと構築させていただき、水道も下水道も電子申請システムが横浜市において普及し、その効果を発現していくことで全国に先進事例として紹介頂き、上下水道事業におけるDX推進の一助になれれば嬉しいと考えておりますので、是非、今後ともご支援いただければと思います。

山岡　この4月から国の水道行政の所管が厚労省から国交省・環境省へと移管され、今後は上下水道一体に向けた機運の高まりも加速されることと思います。これは、横浜ウォーターとしての強みを発揮しやすい状況であり、水道局としても下水道河川局と一体的に取り組むような連携を強めていきたいと思います。横浜水道は、今後の厳しい経営環境を見据えて、施設規模、そして運営体制も含めて「水道事業の最適化」を推進しています。取組を推進する中で、横浜ウォーターが全国の事業体支援の様々な局面で得た知見を水道局にもフィードバックしていただき、「水道事業の最適化」に活用することも検討したいですね。

遠藤　下水道事業としては、アセットマネジメントをこれまで以上に着実に進めていかねばならない状況にあります。そのためには、見える化、さらには見せる化をしっかりと進める必要があり、特に見えていないデータの発掘は重要です。横浜市のように巨大なストックを持つがゆえに気づかない点も少なからずある筈で、全国の中小事業体の事例から見えていなかったものが可視化できるかもしれません。下水道は、代替性がない社会基盤施設ですので、他事業体の事例から得られる課題認識を共有することで、横浜下水にフィードバックできるものもあるでしょうし、横浜下水が横浜ウォーターを通じて支援できることもあるかもしれませんので、うまく連携していければよいと思います。

―両局長から、横浜ウォーターに対する期待とエールをいただきましたが、最後に本間新社長から今後に向けた思いをお聞かせ下さい。

本間　まずは、山岡局長、遠藤局長から貴重なアドバイスと併せて当社に対する期待感を述べていただき大変心強く、感謝しております。本年4月から「横浜ウォーター中期計画2027」が始動していますが、横浜ウォーターがこれまでに築いてきた実績やネットワーク、なによりも他にはない横浜ウォーターならではのサービスとそのスピリットをしっかり継承し、横浜市の事業に貢献するとともに、全国の上下水道事業体、さらには海外に向けて支援業務の更なる展開を進めてまいりますので、宜しくお願い致します。

―今日は横浜ウォーターのこれまでの実績を踏まえた成果を確認するとともに、今後に向けて上下水道分野への多様な貢献へのポテンシャルも共有することができました。今後の事業展開についても改めて注目したいと思います。活発なご議論、有難うございました。