

高山管設備工業協同組合 水道局からの業務受託事例について意見交換

全管連経営委員会

全管連経営委員会は平成26年11月17日、第34回経営委員会終了後、岐阜県管設備工業協同組合（荒川晶一理事長）の協力により、高山管設備工業協同組合（倉林雅人理事長）と水道局からの業務受託事例について意見交換会を実施した。

当日は倉林理事長をはじめ同組合役員のほか、組合とSPC（特別目的会社）を設立した本会賛助会員のメタウォーター(株)より、水道事業における官民連携手法の紹介として、全国初となる指定管理者制度によって高山市水道事業を受託したSPCの「(株)高山管設備グループ」の事業活動について説明を受け、意見を交換した。



意見交換会の様子

1. はじめに

これまで行政機関が行ってきた市民向けのサービスである上水道事業の一部、浄水場施設の運転管理業務について、岐阜県高山市は、指定管理者制度による発注を行った。

指定管理者制度とは、公共施設の管理・運営を公共団体等に限定せず、民間企業やNPO法人など幅広い団体に代行

させることができる制度をいう。これにより、多様化するニーズに民間企業等のノウハウを活用することで、サービスの質の向上を図ることが可能となる。

高山管設備工業協同組合では、平成18年4月から上水道事業としては全国で初めて、岐阜県高山市の水道事業を指定管理者制度により受注した（本誌2009年1月号既報）。



高山組合・倉林理事長

現在指定管理者制度を利用した行政からの発注は増えているが、この「高山方式」の特徴は、地域の管設備組合が主導している点が挙げられる。他の地域においては、首都圏に本社を置く大手メーカー等が独自路線で施設の運営面を行っている事例が見られるが、高山組合では「自分達の地域の水道は自分達で守る」という精神で受託した。発注方法は当初全国公募型の予定であったが、地域活性化の観点からも「地元本社」条項が追加されたという。

特に、緊急時における対応として、日本一広い市町村といわれる面積（2177.67km²）をカバーできるサービスを考えると、地元企業、そして地元組合を差し置いて出来ることではない。高山市の面積は、東京都とほぼ同じ面積を有している。この膨大な地域の中に多数の水道施設が点在している。また、この条件で運転管理業務を請け負うのは地元企業だけでこなせるものではなく、そこで運転管理業務で実績のあるメタウオー



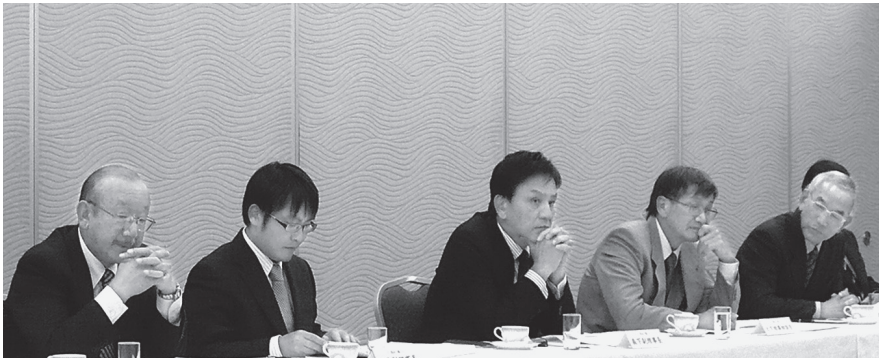
岐阜県協・荒川理事長

ター、月島テクノメンテサービス、地元の水道事業を熟知しておりコンサルティング業務を行っている東洋設計とJVという形で最初の発注に向けて段取りを行った。

しかし、水道法に「一の者が請け負う」との記載があったため、特別目的会社（SPC）を設立するに至った。

平成18年に設立されたSPCの「(株)高山管設備グループ」は資本金1,000万円のうち、組合が52%、残りを3つの出資会社が16%ずつという比率になっており、役員7名の内訳は、組合から4名、残りが出資会社から1人ずつという構成になっている。

高山市における上水道事業及び簡易水道事業の指定管理者制度は平成18年に3年の委託期間で第1期がスタートした。その後、順調に管理が行えるという観点から、平成21年の第2期より5年に延びている。



(左から) 高山組合の倉林理事長、岩佐副理事長、森下副理事長、
大下相談役理事、洞口顧問

2. 高山市水道事業及び簡易水道事業等の維持管理業務指定管理者制度の概要

(1) 委託の背景・経緯

平成13年の水道法改正により、水道管理に関する技術上の全部又は一部を第三者に委託することが可能となり、高山市においては平成15年から委託の検討が開始された。

委託の目的としては、「市民サービスの向上」、「地域の活性化」、「行政コスト縮減」、「民間技術力による維持管理業務のレベルアップ」の4つであった。全市的に採用していることもあり、水道事業においても指定管理者制度を採用することとなった。

(2) 受託者選定の概要

受託者の選定には、公募型プロポーザル方式が採用された。二次に渡る審査の後、優先交渉権者を選定し、交渉により協定を締結した。その後市議会での議決を経て、正式な締結となった。締結に際して、高山管設備工業協同組合、東洋設

計(株)、メタウォーター(株)、月島テクノメンテサービス(株)の4社によってSPCの(株)高山管設備グループが新しく設立された。

(3) 委託の概要

①委託形式：指定管理者（代行制）

②基本協定金額：3.5億円

③指定期間：5年間（H26.4～H31.3）

（初回はH18.4～H21.3までの3年間、その後第2期より5年間）

④業務範囲

- ・取水、浄水及び配水に関する業務
- ・浄水場、浄水施設の維持管理に関する業務

業務範囲は現在、水源から配水池までを請負っているが、高山管設備グループでは、将来的には配水管を含む包括委託を目指している。

(4) SPCの会社概要

①名称：(株)高山管設備グループ

②所在地：高山市冬頭町107番地の1

③設立：平成18年3月1日

④**資本金**：振込資本1,000万円（授權資本5,000万円）

⑤**出資者**

高山組合：520万円（52%）

東洋設計：160万円（16%）

月島テクノメンテ：160万円（16%）

メタウォーター：160万円（16%）

⑥**会社の目的**

1) 高山市水道事業・岩滝簡易水道事業の施設の維持管理業務

2) 高山市簡易水道事業の施設の維持管理業務

⑦**役員**

代表取締役 倉林雅人
（高山組合理事長）

専務取締役 嶋田邦彦
（高山組合参与）

常務取締役 高橋正行
（メタウォーター部長）

取締役 伊藤道夫
（月島テクノメンテ取締役）

取締役 南 優
（東洋設計執行役員）

取締役 岩佐耕作
（高山組合副理事長）

監査役 森下正樹
（高山組合副理事長）

⑧**業務方針**

■安全で安心な水の安定的供給

①24時間365日迅速な対応

②サービスの維持・向上

③総合的緊急体制の構築

■高山市とのパートナーシップ

①現場状況を基にした改善提案

②地域水道ビジョン策定・推進への協力

■地域社会貢献

①地域防災活動への参画

②地域密着体制の実現

3. 高山管設備工業協同組合の概要

所在地：高山市冬頭町107番地の1

理事長：倉林雅人

組合員数：52社

出資金総額：10,400千円

職員数：10名

賛助会員数：21社

事業等：

高山市量水器取替等委託事業

埋設上水道管漏水修繕工事

共同購買事業

申請業務事務代行

工事費算出に伴う積算資料作成

広告宣伝事業

教育情報事業

福利厚生事業

主な沿革：

昭和29年 高山市水道事業協力会創立
（市上水道組合の前身）

55年 高山市下水道組合創立

平成2年 高山管設備工業協同組合創立

12年 高山市との災害復旧応援協定締結

18年 建設業の許可 岐阜県知事



高山管設備グループの現状を述べる高橋常務取締役（メタウォーター部長）

（般－18）第850249号
……管工事業、土木工事業、水道施設工事業、消防施設工事業

平成18年 高山市水道事業・岩滝簡易水道事業運転保守管理業務（SPC）第1期

18年 高山市簡易水道事業等運転保守管理業務（SPC）第1期

21年 高山市水道事業及び簡易水道事業等運転保守管理業務更新（SPC）第2期

22年 （社福）高山市社会福祉協議会との高齢者及び要援護者支援協定締結

25年 飛騨地域の災害時等における水道の応急活動の相互支援に関する協定書締結（高山管組合・ひだ管組合・下呂管組合）

（本誌2013年7月号既報）

佐々木委員長（埼玉県連副会長） 高山市のように、民間企業の出資による新水道事業会社（SPC、第3セクター等）に水道事業運営を委託する方式は地域経済活性化の取り組みとして注目されている。水道事業に精通した各企業と地元で精通した管工事組合が一つになることで、地域雇用の創出や技術継承の不安解消などが期待されている。高山組合の現状や課題についてご質問等があればお願いします。

渡辺副会長（宮城県連会長） 業務概要の中で2点ほど教えていただきたい。事業者選定方法は最初の全国公募から地域活性化の観点からも「地元本社」条項が追加されたとの説明があったが、応募事業者は複数あったのかという点と、コストパフォーマンスにおいて年間4千万円の削減とうたっているが、高山管設備グループの採算状況はどのようなものなのか教えていただきたい。

倉林・高山組合理事長（高山管設備グループ代表取締役） 第1期のエントリーの説明会には20社近く集まった。

4. 意見交換誌上採録



(右から) 永野宮崎県連理事長、オブザーバー参加の富士市協・服部理事長、植松副理事長、中井高山組合専務理事

その中で当組合としてもノウハウがなかったもので、メタウォーターの前身の富士電機に相談して3社でエントリーをしたが、組合含めた計3JVと1企業がエントリーしていた。当時旧高山市と旧町村ということで9つの事案に分割された公募に対して、1企業は部分的なエントリーだった。その結果、私共と他2グループの3者のエントリーとなった。他グループもかなり強力な部分があったが、なんとか組合が受注することができた。

収益については、当初3億円で受託したがかなり厳しいものがあり、3年間は若干の赤字決算となった。2期に入って極端な利益は出ていないが、8年を経た現在も出資した各社が1千万円をキープしている。今期は電気代が高騰し、ひょっとすると赤字の可能性もある。組合としては、SPCからお金をいただいた部分は少し黒字になっている状況となっている。

高橋・メタウォーター一部長（高山管設備グループ常務取締役） 平成24年に、関

東経済産業局が水道事業を民間委託した事業体にどれくらいの経済効果が生まれたかを調査に来た。我々SPCと自治体にヒアリングしてまとめた結果が公表されている。どういう計算方法かは分からないが、行政コストの削減効果が年間6,700万円、地域経済活性化効果として年間9,400万円という試算となっている。

小坂副部長（北海道連副会長） 釧路市では委託について、もう2年ぐらいしたら、という話が持ち上がっている。「組合が参入しない」という選択肢は当初あったのかということをお聞きしたい。

倉林理事長 当時は正直、何をやるのか分からなかったが、参入しなかったらという選択肢はなかった。私の2代前の砂田理事長（故人）が熟慮を重ね、「水道についてはまず組合がやらなくてはならない」という案を出して、組合員にも大まかな説明をした。おそらく組合員の8割は何をやっているのか分からない状態で進んだ。砂田理事長の「なんとしても

地元組合が受注しなければならない」という先見の明があったに尽きると思う。当然、組合単独では絶対にできなかったため、ノウハウの醸成を富士電機、東洋設計と一緒に進めてきた。

小坂副部長 地元には本社があるということで条件をクリアしてきたが、エントリーした他の2者も地元本社ということで残ったのか。

倉林理事長 2者のうち1者は地元には本社がある建設会社と組んでおり、もう1者はそういう業務のある会社と組んでいた。

櫻井委員(愛媛県連会長) 地元の今治市では、我々設備業者が管路や配水管に重きを置いて修繕保守や新設に携わっており、漏水調査等の委託業務に8年間の実績がある。高山組合が水源から配水池までの業務を実際に委託されたことに対して感嘆の念を覚えるとともに、我々も挑戦してみたいと思うが、最も苦勞した点を教えていただきたい。

倉林理事長 組合としても漏水の部分の委託は高山市から受けている。現在は取水場の配水池ということでやっているが、今後配水管についても業務拡大という点で昨年度から協議はしたが、市では拡大に前向きな思いはある一方、「配水管から分水、給水管(給水装置)は業務に出せない」との判断をどうしていくかというところで止まってしまっている。配水管については指定管理の業務拡大の中に入っているが給水装置の部分は民地

で第三者委託業務になってしまうため、全体像としては難しいとされた。

また正直、金額面では苦勞している。当初私共は3億円で受けたが、最初の見積は3億円以上であり、市との協議により3億円で決定した。当初の積算から見ると、かなり厳しい受託をしたと思っている。今後の業務拡大についてどうしたらよいかが現在の悩みとなっている。

櫻井委員 パートナーの選定は非常に難しかったと思われるが、企業間同士で徐々に信頼関係を醸成していったのか。

倉林理事長 実は富士電機と組む前に、他の企業も東京からやってきたのだが、東洋設計は地元の設計をしており、富士電機も電気・機械の面で個々のつきあいがあったので、お互いに信頼のある中でスタートした。

永野委員(宮崎県連理事長) 地元の宮崎市ではちょうど10月に配水管の維持管理修理の公募型プロポーザルの公告があり、宮崎市の地元企業として公募に参加したところであります。今回、高山市の事例を勉強させていただき、2月の受託引受けに備えていきたい。

垣見・愛知県連専務理事(小池委員代理)

地元の名古屋市では、一部の施設管理には指定管理者制度が敷かれているが、高山の場合、ノウハウが蓄積された中で、制度の更新にはどのような手続きがあったのか。

倉林理事長 第2期も第3期も公募から始まるため、まったくのゼロからのス

ターゲットとなった。

嶋田・高山組合参与(高山管設備グループ専務取締役) 当時、市では市町村合併で職員数が増加したことや民間でできることは民間へというような行政改革に取り組む中で、指定管理者制度に取り組んでいたと思う。行政に携わる立場では、人員や費用が削減できればと考えていた。

現在、高山管設備グループに携わる中で指定管理の範囲を配水管まで拡大しようとする公の施設でない部分も含まないとメリットがないこともあり、進んでいない状況であるが、やはり拡大は進めていくべきと思うので、今後、方法等を含め市と協議を続けていかなければと考えている。

服部・富士市協理 本日はオブザーバーとして参加させていただき、感謝申し上げます。私どもは井戸・配水池の監視業務の業務委託を落札したばかり。業務範囲には80数箇所ある井戸・配水池の水質検査もセットになるらしいという情報を得た。そうなる組合単独では各井戸・配水池を365日調査でまわるのは無理なので、一時は暗雲が漂ったが、なんとか今までどおり井戸・配水池の監視業務のみの入札で臨むことができました。組合としては、「高山方式」を勉強して、今後、逆に行政側に提案できないものかと思案中である。先程、電気代の高騰が業績に与える影響等の報告を聞いて、厳しさを感じている。高山方式の考え方や今

後の展開についてアドバイスをお聞きしたい。

高橋部長 SPCとして受けている3億数千万円の中から、電気代や薬品代、修繕費用が支出される。メタウォーターとしても他の構成企業と同様、業務を決めて、決められた契約金額をいただいている。その中できちんと利益を出すことは、メタウォーターの責任。利益が出ているのか、持出しがあるのかを公表することはないが、会社としては利益を出さなくてはいけないので、努力をしているところです。出資会社はそれぞれのやり方で企業努力をしているということで、ご理解いただきたい。

松尾委員(福岡県連副会長) 高山市では、平成16年に連携の導入が検討され、17年に手続きが進められ、18年に業務開始となった。準備期間が2年間というのはかなり短い期間の中で実行になったと思う。水道局と組合側の良好な関係があってこそその形だと思われるが、業務委託に関して局との間に事前の意見の交換はあったのか。

倉林理事長 水道局との事前交渉は一切無い。市の方針として指定管理者制度を打ち出す中で、市の職員にしてみれば自分たちの仕事が奪われるということで、抵抗はかなりあったと思われる。組合としては、検満メーター業務や漏水調査業務等を受託していたので、その部分では水道局とのつきあいはあったが、指定管理者業務に関する事前打合せはやってい

ない。

松尾委員 短期間で3者でグループを組み準備に当たる中、他の応札者への対策等で苦勞された面もあるのでは。実は、地元福岡市でも今後委託について検討を行っていくと思われるので、ぜひ教えていただきたい。

倉林理事長 10月に公募が開始された後、当時の砂田理事長と私、高橋部長を含めた数名が3か月ほど組合へ詰めて検討した。年内は書類作成に追われ、二次審査もあったので受託までの3か月間は10名程が入れ代わり立ち代わり作業にあたった。

高橋部長 組合さんと一緒にやると決まってからは時間があまり無かったので、組合会館の2階を作業場として用意していただき、高山市と合併した周辺自治体の資料もすべて組合さんに用意していただき、3か月程提案書の作成に明け暮れた。今となっては、こうして準備に専念できたおかげで良い提案が出来たと思っている。

また受注できるまではSPCが創立できないので、事業者が決定するまではJVで動き、決定後の1か月位でSPCを創立した。

佐々木委員長 我々経営委員会は、平成26年1月に秋田県で行われた意見交換会で「会津若松方式」を勉強している。双方と組まれているメタウォーターにメリット・デメリットや相違点等をお聞かせいただきたい。

高橋部長 「高山方式」と「会津若松方式」の違いは、高山方式は最初から組合さんとパートナーとして組み、JVとして参加した点にある。組合さんは災害時の対応体制も整っており、具体的な提案ができると思った。そのため私どもとしては、組合さんと共同で参加すれば市にとって一番良い提案が出来ると考えていた。

会津若松方式は、組合は組合の案件として管路の管理等に応募して、浄水場管理等はメタウォーター含め様々な企業で競争して、両案件の受託者同士が共同でSPCを設立するなどの手順であった。つまり、最初から組んでいくのか、後で組むかの違いとなる。

佐々木委員長 これから受注される組合さんにはどちらの方式を勧めますか。

高橋部長 公募の方法として自治体が決めることであるが、始めから将来のビジョンについて一緒に考えて意見を交わせる高山方式がお勧めだと思う。

松本常務理事 水道業界の喫緊の課題が広域化と官民連携といわれている中で、今日は高山市では両面から対応されているのが分かった。こうした対応について市民にどのような周知をしているのか、また市民はどのように理解して水道料金等をどのように感じているのか教えていただきたい。

倉林理事長 ホームページに高山管設備グループのアンケートをアップしているが、実際は市民から殆ど回答は来ないの

で、「グループを知っているか」との設問があっても反応をうかがい知ることができない。周知の必要性は感じているので、折につけ広告は出しているが、窓口は市であり、事業運営面でグループは問題も起こしていないので、おそらく市民は「水道は高山市が行っている」という認識でいるのだと思う。

松本常務 災害対応を含めて市民は理解しているのか。

倉林理事長 漏水修繕では組合が当番体制を敷いているので、組合は認識されているだろうと思う。

佐々木委員長 各組合員にはどのようなメリットがあるのか。

倉林理事長 簡易水道（7市町）は組合が担当しており、事業費総額の3億5,000万円のうち2,000万円程が修繕費だが、1件あたり50万円は当該社の裁量で使えるようになっている。SPCから組合が受託している金額で労務費や管理費、薬品の持ち分があり、その中で利益を出して組合員に還元する。

佐々木委員長 私の地元川口市（埼玉県）は人口60万人程だが、このような地域でどうしたら組合員にメリットがあるような展開にできるのか教えていただきたい。

高橋部長 地域の大小に関わらず実施は可能だと思うので、やってみるべきだと思う。例えば浄水場管理を1社で行うといっても、何か起こった時に地域の企業と協力して対応にあたるのは非常に大

事。行政にはそういった安全面を含めた総合力の提案が求められる。組合が単独で行うものではなくて、勉強する期間もあるし、チームを組んで知恵を出し合いながら、体制づくりを考えられるので、一緒にやれば実施できると考えているし、またやらなくてはならないと思っている。

佐々木委員長 アドバイスありがとうございます。当時の砂田理事長が指定管理者制度の受託を推進され、「地元組合としてこの事例を業界の将来のビジョンにする」との信念をお持ちだったとも伺っている。最後に、倉林理事長に今後の包括委託や将来に向けての目標や展望についてお聞かせいただきたい。

倉林理事長 受託して8年が経ち、どこまで行けるか分からないが、やはり配水管の全体等、次に向けて進めていきたいと思っている。「何が障害になっているのか、そしてどこに障害があるのか」をまず明確にし、私共業界がやりたいという部分を十分に検討して、今の状態の維持ではなく、業務拡大に向けて進めてまいりたいと考えている。

佐々木委員長 本日は、高山管設備工業協同組合の倉林理事長はじめ役職員、メタウォーター各位に貴重なお話をいただきありがとうございました。

最後に、このような貴重な機会を提供いただきました岐阜県管設備工業協同組合の荒川理事長はじめ役職員各位にお礼申し上げます。

高山管設備工業協同組合組織図

平成26年4月現在

