

これからの水道事業の あるべき経営形態について

大阪学院大学 商学部
松田良子

水道事業の特性

- ・公衆衛生の観点からきわめて公益性が高い事業
- ・地域独占的な事業

水道事業は原則として市町村が経営する
(水道法 第6条第2項)

水道事業の特性

水道法（第1条）

この法律は、水道の布設及び管理を適切かつ合理的ならしめるとともに、水道を計画的に整備し、及び水道事業を保護育成することによって、**清浄にして豊富低廉な水の供給**を図り、公衆衛生の向上と生活環境の改善とに寄与することを目的とする。

地方公営企業

地方公営企業法 第3条

地方公営企業は、常に企業の**経済性を発揮**するとともに、その本来の目的である**公共の福祉を増進**するように運営されなければならない。

水道事業＝地方公営企業法を適用

公営企業の存在意義

- ① 日常生活に欠かすことのできないサービスとして安定的・継続的に供給する必要があり、利潤の有無に関係なく実施する必要がある事業である。
- ② 施設の建設に巨額の資金を必要とし、その投資資本の回収に長期間を要するために、民間資本の進出が期待できない事業である。

水道事業と独立採算性

サービス提供の対価として受け取った料金収入で事業を行う

「**独立採算制**」を原則としており、税金を投入していない

非利潤分配の法則

蓄積された利益は、組織のミッションのために再投資されなければならない、組織の所有者に分配されてはいけないという法則

- 利潤はなくてはならない(儲けて良い)
- 利潤がないと組織は存続できない
- 利潤は非利潤分配の法則にそった使い道をすればよい

★**ゴーイング・コンサーン**の考え方へ★

継続企業（ゴーイング・コンサーン）

組織（企業・会社）は、一度作られると半ば
永久的に存続していくことがその社会的責任
であるという考え方

組織の目的

- 利益をあげること ○
- 社会貢献すること ○
- 存続していくこと ◎

何より継続して経営していかなければならない

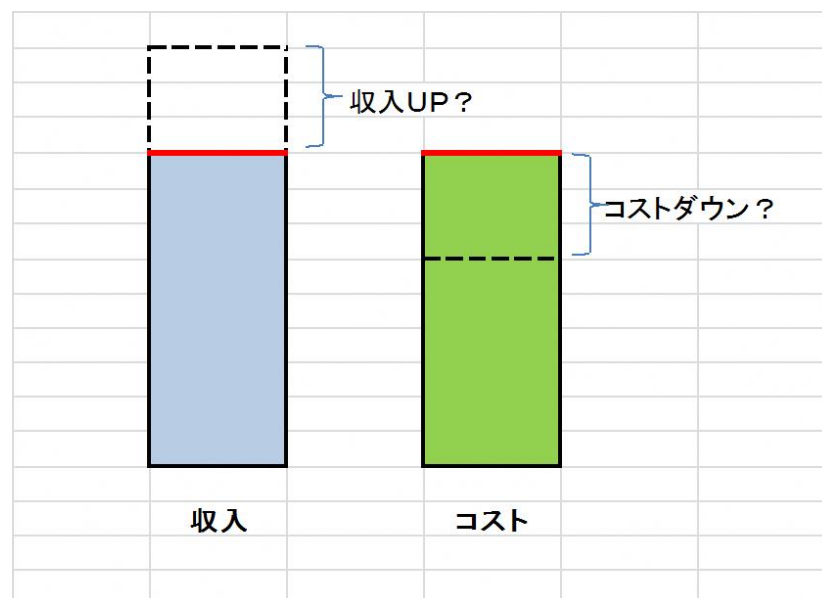
継続していくためには

会計上、収支がプラスになる必要がある

支出 < 収入 ⇒ ○

支出 = 収入 ⇒ △

支出 > 収入 ⇒ ×



⇒ 収益があることは必要

経営努力と経営効率化

＜水道事業をめぐる状況＞

- ・給水人口・料金収入の減少(カネ)
- ・水道施設の老朽化問題(モノ)
- ・若い職員への技術継承の問題(ヒト)

⇒経営資源の三重苦

- ・・・現状を打破するためにより一層の経営努力が必要

キープoint:経営効率化手法導入

公益性の高い法人に取り入れられている 経営効率化管理手法

元来は企業で使われていたものであるが、
公的機関・NPOなどでもその効果が注目されて
導入されているもの



PDCAサイクル

BSC

ベンチマーク

SPD

シックスシグマ

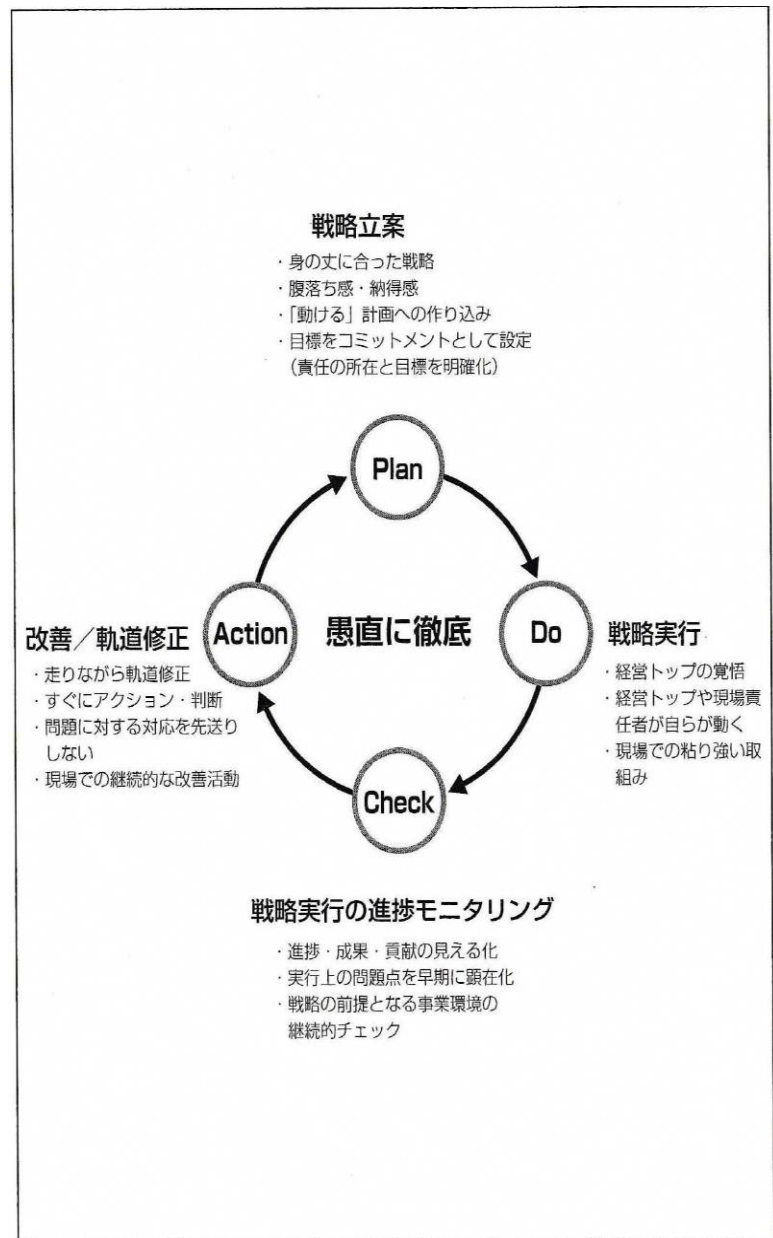
SWOT

PDCAサイクルとは？

非常に一般的な手法

「経営者として位置づけられる
水道事業経営者は、経営管理
の基本であるマネジメント
サイクルに基づく経営管理を
行う責務がある」

出典 マンガでやさしくわかる事業戦略(山邊圭介)



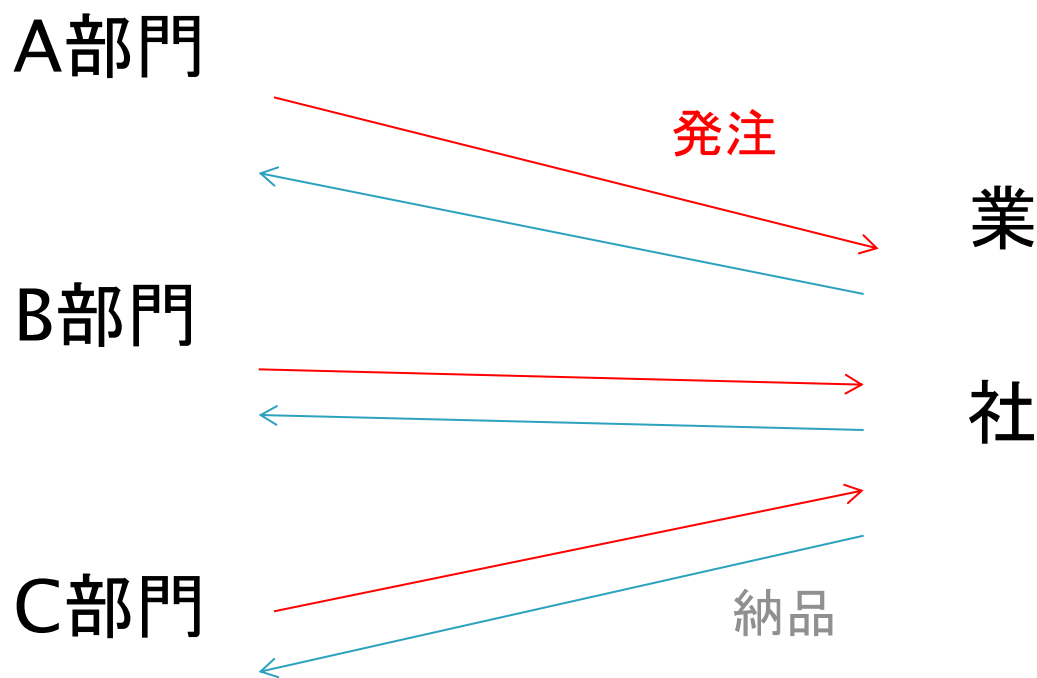
SPDとは？

Supply Processing & Distribution

物流管理を中央化・外注化することで
効率化を図る物流管理手法

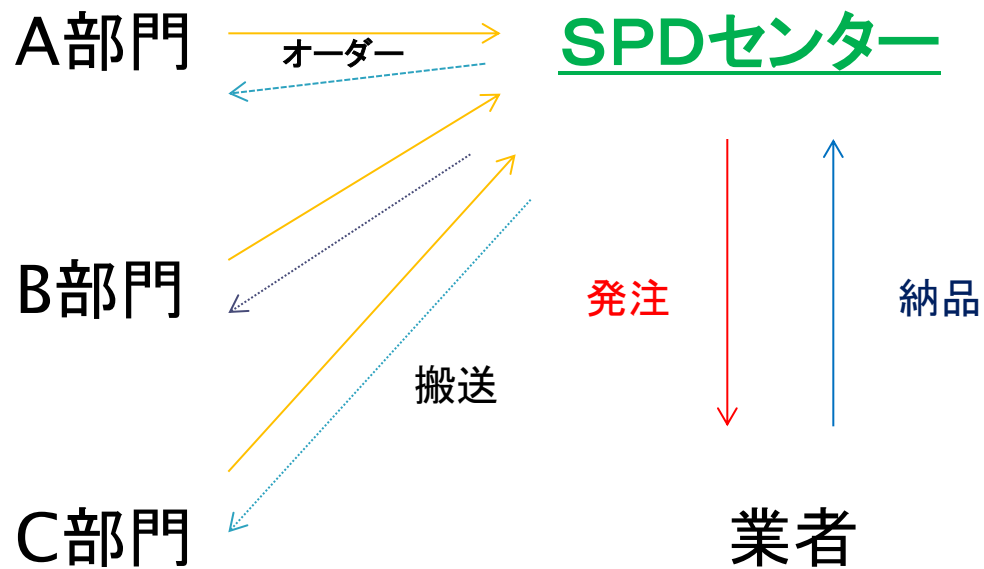
* 半田市立半田病院

従来の物流管理



☆その都度処理をするのでコストがかかる

SPD



☆一括管理でロスが少ない

BSCとは？

Balanced Score-Card

財務指標以外の評価も加えた**業績評価手法**

財務指標中心(従来)の業績管理手法の欠点を補う
評価システム

★公益的な財やサービスを取り扱うNPOに向いている
⇒水道事業にも...

BSCで考慮される視点

- ①財務（収益がプラスであるかどうか）
- ②顧客（顧客満足度は高いか）
- ③業務プロセス
（適切なプロセス、技術が用いられているか）
- ④従業員（学習と成長の機会はあるか）

⇒ 多面的な評価によりタスクを明確化し、
組織の成長力・競争力を強化する

シックスシグマとは？

100万回のうち3, 4回のエラーやミス、欠陥品の発生確率での品質管理を実践しようとする手法

* マツダ病院

専任のリーダーがメンバーを指定し、トップダウンでとり行う

例：紹介率20%達成プロジェクト

改善策⇒患者啓蒙パンフの作成・配布、部長医師による開業医訪問、従業員教育

ベンチマークとは？

他社と比べることで、自社の劣性の要因を究明し、改善策をたてる手法

* 横浜労災病院

日立総合病院(入院単価が高い)や
国保旭中央病院(CT稼働件数が多い)に出向き、
その優位さを自院と比較し分析

CTの例: 自院は直前キャンセルが多いと判明
改善策⇒ 予備患者をスタンバイさせる

SWOTとは？

企業の戦略立案を行う際に使われる分析手法

組織の外的環境に潜む**機会**（O=opportunities）、**脅威**（T=threats）を検討・考慮したうえで、その組織が持つ**強み**（S=strength）と**弱み**（W=weaknesses）を確認・評価すること

* 淀川キリスト教病院（その他医療機関）

(参考) 水道事業のSWOT

〈水道事業の強み〉 ①	〈水道事業の弱み〉 ②
<p>[水道事業の創造]</p> <ul style="list-style-type: none"> 〔内部環境への対応 (ガバナンスの充実) 〔外部環境への対応 (国民皆水道を実現) <ul style="list-style-type: none"> ・ 低廉な料金で国民経済に貢献 ・ 世界トップクラスの公衆衛生の実現 ・ 水循環で地球環境に貢献 	<p>[経営環境の悪化]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営基盤の脆弱さ ・ 追従型や模倣型 ・ 事なかれ主義の蔓延化 ・ 地下水ビジネスの台頭 ・ 装置産業でコストがかかる ・ 経営戦略の視点の欠如
〈水道事業のチャンスとなる要因〉 ③	〈水道事業を脅かす要因〉 ④
<p>[水道事業への信頼]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 水道事業への信頼を活用する ・ 事業価値の向上を実現する 〔効率経営—コスト削減 〔品質・サービスの向上一増収策 ・ 水道局窓口や営業所の活性化 ・ 新規事業の展開と広域化の推進 ・ ヒューマンリソースの活用 ・ 長年蓄積されてきた技術とノウハウ ・ 水・環境保全への国際貢献の必要性 	<p>[信頼の失墜]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 直面する老朽化対策と更新費用の確保 ・ 適正な料金設定の困難性 (政治圧力) ・ 技術者や専門家の要員不足 ・ 小規模水道事業体における財政難 ・ 災害への対応不足 ・ 財・サービスの性質上差別化が困難 ・ 顧客ニーズの多様化 ・ 職員のモチベーションの低下 ・ CSRの不備, など

出典 水道事業経営の基本(石井晴夫他)

水道事業をめぐる流れ

- ・ 広域化
- ・ 官民連携

2つのワードが近年の全国的な水道事業の潮流である

広域化

府域一水道

おおさか水道ビジョンより

「中長期的に経営の一体化、事業統合を行い、府域一水道をめざす」

<一般的に考えられる統合のメリット>

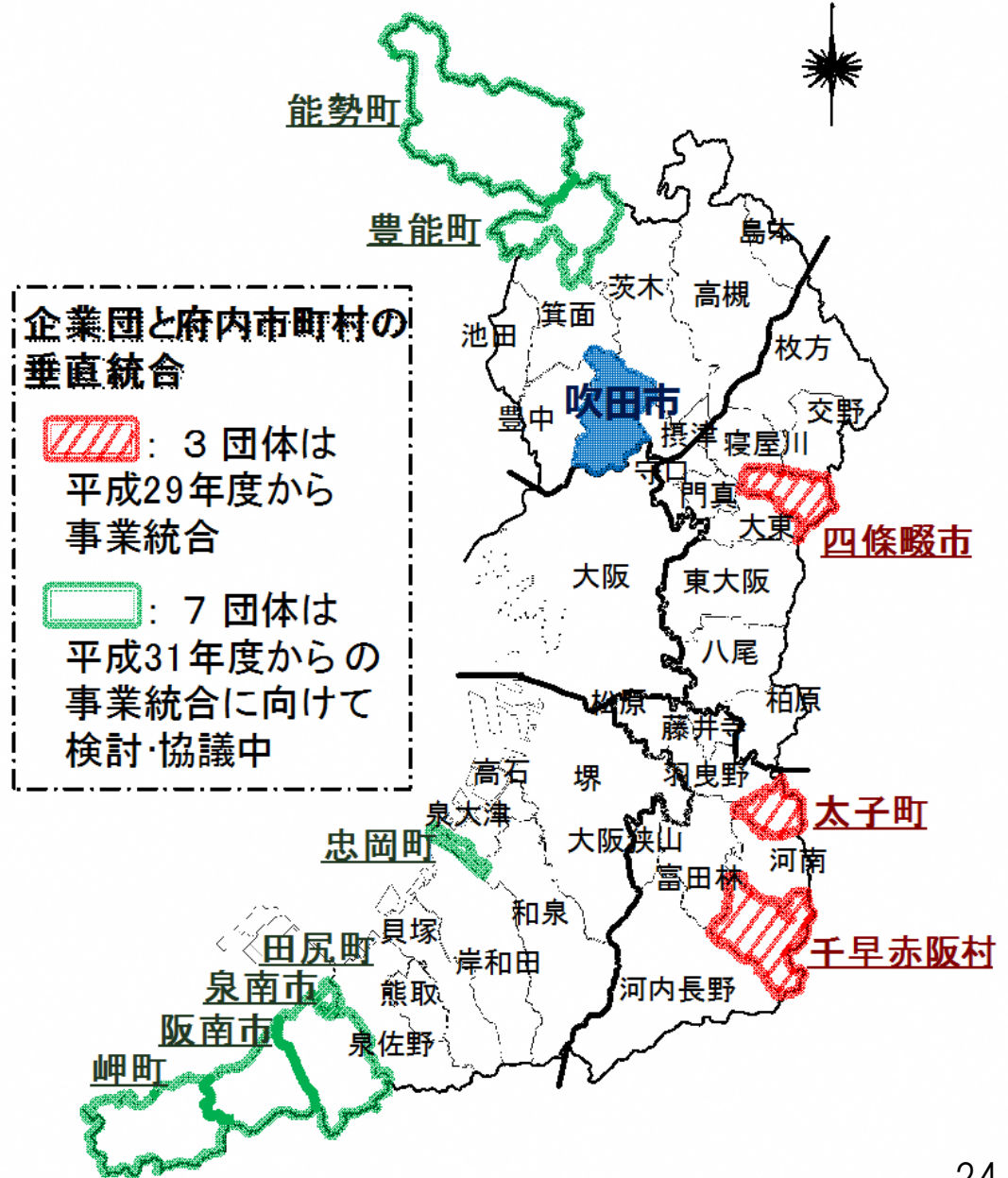
- サービス向上
- 給水安定性の向上
- 規模の経済による事業費の低減

府域一水道

大阪府域の事業統合の動向

・大阪府及び
大阪広域水道企業団は
「府域一水道」を目指し、
広域連携の取組や
事業統合を推進しています。

・右図のとおり、
3団体と既に事業統合し、
次は7団体との統合が
進められています。



官民連携

厚生労働省が平成25年3月に公表した「新水道ビジョン」において、水道を取り巻く厳しい社会環境などを踏まえ、健全かつ安定的な事業運営の持続のための重点的な実現方策の一つとして、「官民連携の推進」を掲げている

★水道事業に民間の資金や技術を活用しようとする動き

官民連携の類型

水道事業における民間活用に係る6つの連携形態

1. 個別委託（従来型委託）

2. 第三者委託

3. DBO（Design Build Operate）

4. PFI（Private Finance Initiative）

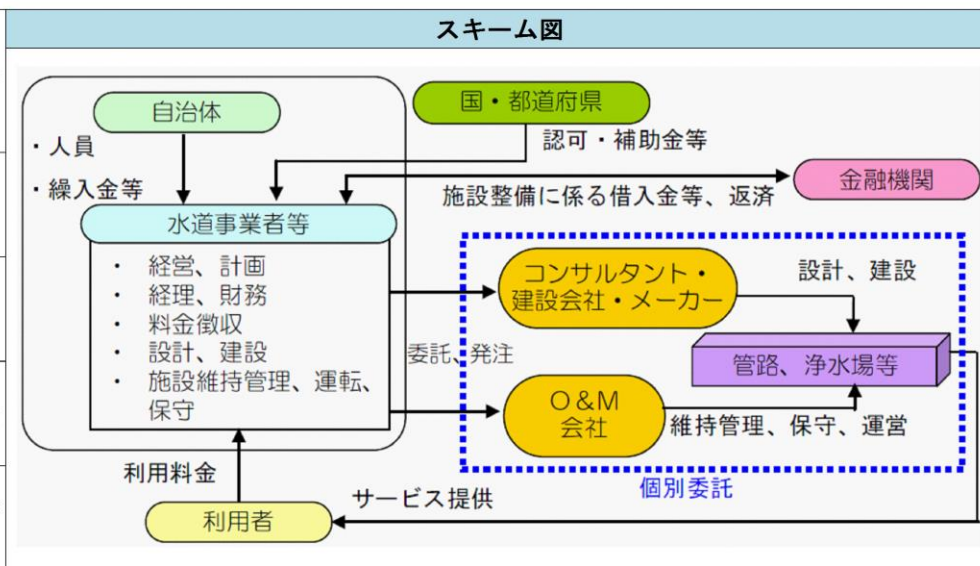
5. 公設民営化（コンセッション）

6. 完全民営化

官民連携の類型

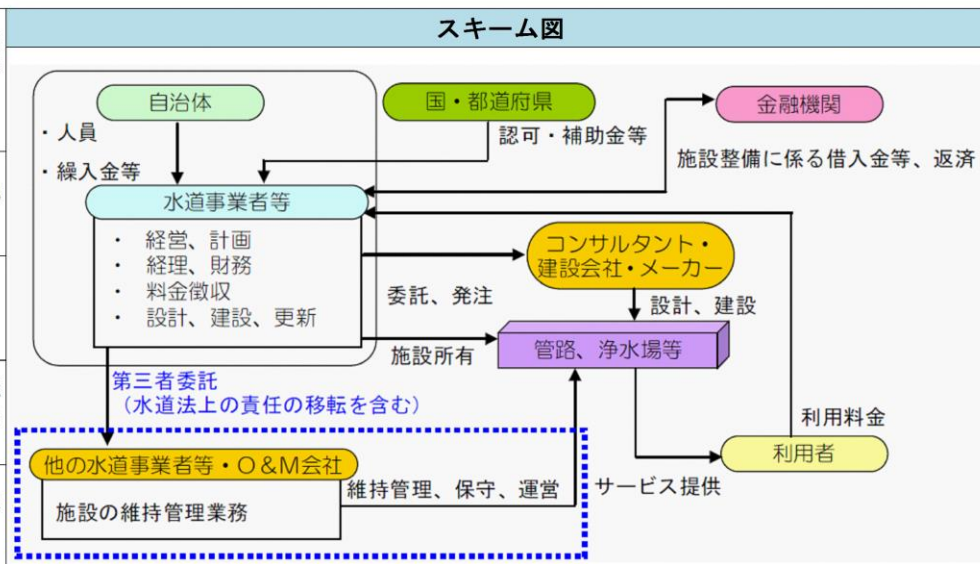
1. 個別委託（従来型委託）

概要	水道事業者等の管理下で業務の一部を委託するものである、水道法上の責任は全て水道事業者等が負うこととなる。
委託範囲の例	定型的な業務など（メーター検針業務、窓口・受付業務等）
一般的な契約期間	単年度
メリット	業務委託の実施により、水道事業者等において効率的な人員配置を行うことが可能となる。
デメリット	委託範囲が限定される。単年度で非効率となる場合がある。



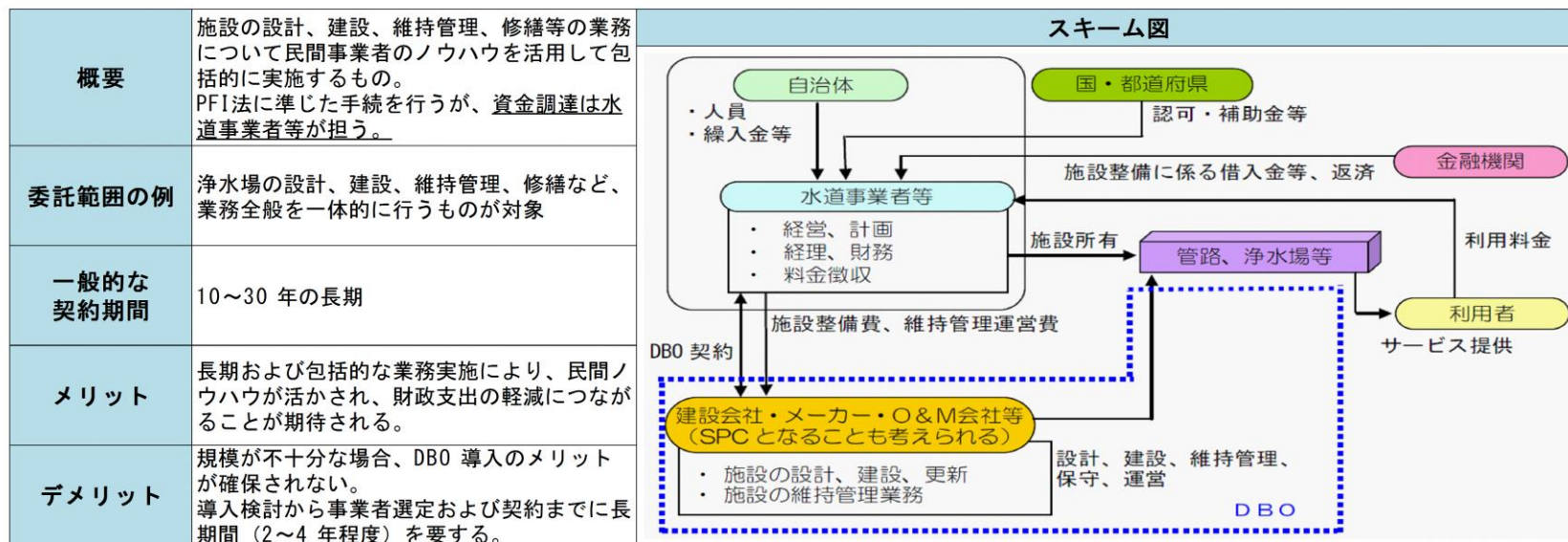
2. 第三者委託

概要	他の水道事業者等や民間事業者といった第三者に水道法上の責任を含め委託するもの。平成13年の水道法改正により可能となった。水道法第24条の3（業務の委託）
委託範囲の例	浄水場を中心として取水施設、ポンプ場、配水池等を含め一体として管理できる範囲
一般的な契約期間	3～5年程度
メリット	上記1の個別業務委託と異なり、例えば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。
デメリット	委託した業務に関する技術ノウハウは水道事業者等側には蓄積されない。

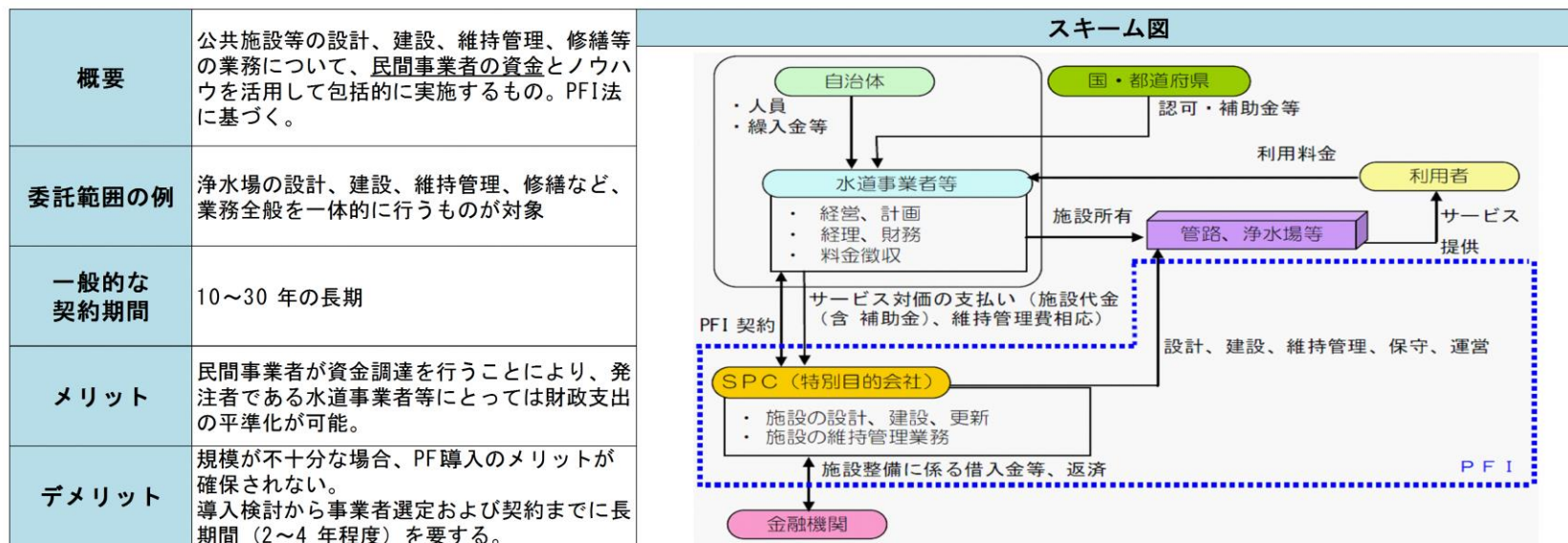


官民連携の類型

3. DBO (Design Build Operate)



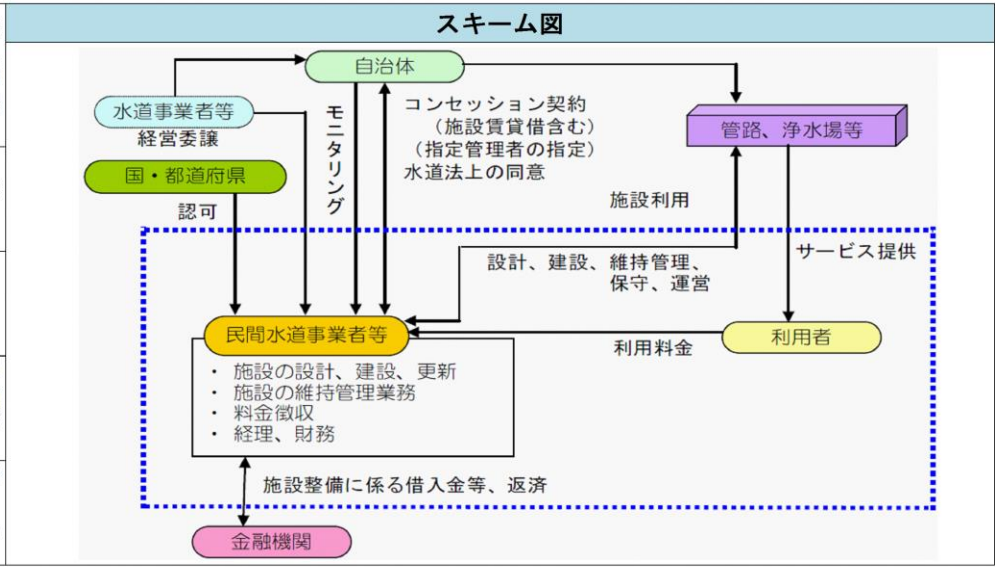
4. PFI (Private Finance Initiative)



官民連携の類型

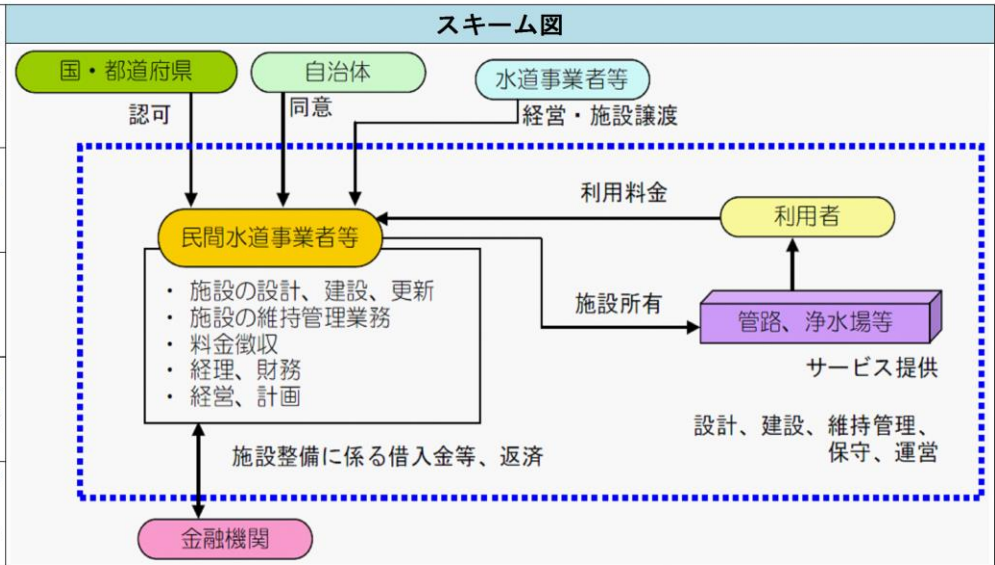
5. 公設民営化（コンセッション）

概要	水道資産を地方公共団体が所有し、地方公共団体と民間事業者が事業権契約を締結することで、民間事業者が水道経営権を獲得する方法。民間事業者が水道法に基づく認可を取得し水道事業経営を行う。
委託範囲の例	基本的に水道事業の経営を行うために必要な業務全て（導入例なし）
一般的な契約期間	20～30年の長期
メリット	水道事業の経営を含めた全ての業務について民間事業者が包括的に担うことにより、民間事業者のノウハウや活力が活かされる余地が大きい。
デメリット	公租公課など地方公共団体が水道事業者等である場合には発生しなかった負担が生じる。水道利用者の反応等について十分に見極める必要がある。



6. 完全民営化

概要	水道事業を実施している地方公共団体が、民間事業者に水道資産を含めた水道事業を譲渡し、民間事業者が資産を保有した上で水道事業を経営する方法。
委託範囲の例	水道事業の経営を行うために必要な業務全てが対象（導入例なし）
一般的な契約期間	-
メリット	水道事業の経営を含めた全ての業務について民間事業者が包括的に担うことにより、民間事業者のノウハウや活力が活かされる余地が大きい。
デメリット	公租公課など地方公共団体が水道事業者等である場合には発生しなかった負担が生じる。水道利用者の反応等について十分に見極める必要がある。



他国の事例

★イギリス: 9割が民営水道会社

○経営効率化、サービス向上

×水道料金の値上げ、水質低下

★フランス: 7割が民営水道会社

もともと公営であったものが民営化されたものの、
料金値上げの結果、企業への批判が高まり再公営化
されることとなった(2009年)

他国の事例から学ぶこと

- ・ヨーロッパでは民営化が進んでいるといえる
- ・前例として、そのメリット・デメリットを熟考する必要がある
- ・再び公営化される事例があることを考えると、安易に民営化の道を選ぶべきではない。
⇒ **公営で行う意義**

日本の実状にあった形での官民連携を模索していくべきである

吹田市の水道事業の未来

これまでの議論をふまえ、吹田市水道部は今後どのような方策をとることが望ましいのだろうか。また、どのような経営形態がふさわしいのだろうか。

★何を重視し優先するのか

★そのために何をすればよいのか

意見交換・質疑応答

ご静聴誠にありがとうございました