

水コン協 協会組織 地方支部

北海道支部 〒004-8585 札幌市厚別区厚別中央1条5丁目4番1号
TEL (011) 801-1511 FAX (011) 801-1512

東北支部 〒980-0803 仙台市青葉区国分町3丁目8番14号
TEL (022) 213-3552 FAX (022) 797-6601

関東支部 〒116-0013 東京都荒川区西日暮里5丁目26番8号 スズヨシビル7F
TEL (03) 6806-5751 FAX (03) 6806-5753

中部支部 〒460-0003 名古屋市中区錦1丁目8番6号 ストークビル名古屋
TEL (052) 232-6036 FAX (052) 221-7854

関西支部 〒564-0052 大阪府吹田市広芝町15番12号 五葉江坂ビル6F
(平成27年7月22日～) TEL (06) 6170-2806 FAX (06) 6170-2807

中国・四国支部 〒733-0035 広島市西区南観音7丁目13番14号
TEL (082) 291-1313 FAX (082) 291-3020

九州支部 〒805-0061 北九州市八幡東区西本町2丁目5番5号
TEL (093) 661-4970 FAX (093) 661-8962

AWSCJ Vision 2015-2025

これからの上下水道サービスの担い手としての挑戦

概要版 Abstract

2015年5月 発行

発行 豊かな地球 水のある暮らし ー私たちの原点です
一般社団法人 全国上下水道コンサルタント協会

編集 企画委員会

〒116-0013 東京都荒川区西日暮里5丁目26番8号
スズヨシビル7階
TEL:03-6806-5751/FAX:03-6806-5753

印刷/製本 株式会社キタジマ



AWSCJ Vision 2015-2025

一般社団法人 全国上下水道コンサルタント協会

これからの上下水道サービスの
担い手としての挑戦

概要版

Abstract

ビジョン 2015-2025

「これからの上下水道サービスの担い手としての挑戦」

『ビジョン2015-2025』では、会員企業と水コン協がこれからの上下水道事業において予想される変化に対応するべく、およそ10年先を見据えて、次のコンセプトを定めました。

「これからの上下水道サービスの担い手としての挑戦」

上下水道サービスが、施設の整備、管理運営、経営によって構成される内、我々上下水道コンサルタントは従来、主に施設の整備における調査・計画・設計・工事監理に係わる技術サービス集団として機能してきました。

しかし、国内における施設整備事業の絶対量は縮小する方向にあり、そして事業体が抱えるこれからの主課題が財政、および人材の両経営資源の不足であることを踏まえ、この解決に連動した上下水道コンサルタントの新たな役割を開拓し、築き上げていくことが求められると考えています。

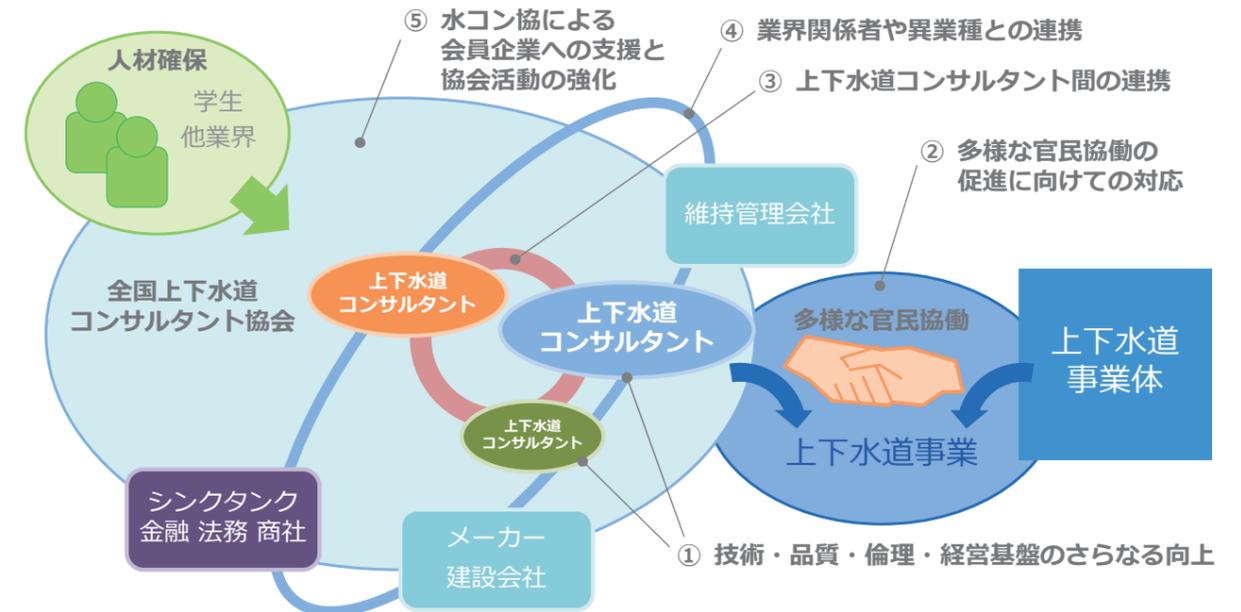
国や事業体は民間との協働による上下水道サービスの新たな管理運営のあり方を模索し、我々上下水道コンサルタントへも少なからず期待を寄せていることは、『新水道ビジョン』(H25)や『新下水道ビジョン』(H26)の記載内容からも伺えます。すなわち、施設の整備、管理運営、経営という上下水道サービスの全般にわたって、従来の技術サービスの領域を超えて事業支援サービスを提供し、官と協働して上下水道サービスの担い手となっていくことが我々の新たな役割であると考えます。

例えば、従来の発注方式での施設の計画や設計を「個別形態」とすれば、これに維持管理に関わる各種業務も含めた様々な発注方式での包括的な民間活用（委託）は「包括形態」として、活発化する状況と捉えています。さらに、このような民活の先には上下水道事業の経営そのものである経営判断・経営計画・業務管理などについても、より積極的に官民が協働していく「事業体補完形態」があるものと認識しておく必要があるでしょう。

『ビジョン2015-2025』のコンセプトイメージを図化したものでは、我々上下水道コンサルタントだけでなく、上下水道事業に関わる様々なプレーヤー（業界関係者）が今以上に連携し、総合力を発揮して、上下水道事業の担い手になろうとすることを示しています。これは「多様な官民協働」において、我々上下水道コンサルタントがその確固たる存在基盤を作り上げることへ挑戦することの決意を示すものでもあります。

そのためには、水コン協会員企業の特徴に応じた相互の連携、上下水道コンサルタント以外の上下水道事業関連のメーカーや建設会社、維持管理会社も含めた業界全体の連携が必要でしょう。さらには、これまで上下水道事業には関わりが少なかったシンクタンクや金融・法務・商社などとの業界を超えた連携も進展していくでしょう。こうした連携による活動が上下水道産業の活性化にもつながるものと考えています。

これからの上下水道サービスの担い手としての挑戦



図中の上下水道コンサルタントの色や大きさの違いは、規模や営業品目など各社各様に特徴が異なることを表現しています。

ビジョン2015-2025 コンセプトイメージ

水コン協会員企業は、それぞれの事業戦略や水コン協を通して、このような連携におけるリーダーシップを発揮し、このコンセプト実現の主体者として活躍していくものと考えます。

そこで、「多様な官民協働」において活躍する姿と現状とのギャップを解消するための取り組みとして図中にも記載した次の5つの重点テーマを設定しました。

①～④は会員企業各社と水コン協が取り組むテーマであり、⑤はその取り組みを水コン協が支援していくテーマです。

- ① 技術・品質・倫理・経営基盤のさらなる向上
- ② 多様な官民協働の促進に向けての対応
- ③ 上下水道コンサルタント間の連携
- ④ 業界関係者や異業種との連携
- ⑤ 水コン協による会員企業への支援と協会活動の強化

これら5つの重点テーマについては「3. これからの上下水道サービスの担い手としての挑戦」において詳述しています。

一般社団法人 全国上下水道コンサルタント協会
会長 野村 喜一

1. 上下水道コンサルタント これまでとこれから

上下水道事業の現状とこれからの方向

上下水道事業は公衆衛生確保や防災など、国民が安全・安心して暮らしていくために欠かせない重要な社会インフラです。最新の統計情報によれば、上水道の普及率は97.7%（平成25年度末）、下水道の普及率は77.0%（平成25年度末）となっており、浄水場や下水処理場などの拠点施設と管路網など、その施設ストックは膨大な量となります。

高普及率を達成し成熟期を迎えた上下水道事業は、この膨大な施設ストックの適切な維持管理を行ってサービスを持続することが使命となるアセットマネジメントの時代へと移行している状況にあります。

一方で、少子高齢化・人口減少に伴い、上下水道事業にも、厳しい財政事情、人手不足、技術の継承などの課題が見え始める中、これからの維持管理・サービス継続のあり方が問われています。

こうした中、厚生労働省、国土交通省ではこれからの上下水道事業の方向を示すべく、『新水道ビジョン』、『新下水道ビジョン』をそれぞれ策定・公表しています。また、社会インフラの将来的持続に関連して「改正品確法」（H26.6）も成立しました。

上下水道事業の基本的方向

- ▶ 管理体制、施設管理、経営管理の一体的管理とサービス持続性の確保
- ▶ 環境対策・省エネ/エネルギー活用
- ▶ 国際展開、海外水ビジネスなど国家戦略への貢献
- ▶ 上下水道産業の活性化

改正品確法における関連事項

- ▶ 将来にわたる公共工事の品質確保とその中長期的な担い手の確保
- ▶ 多様な入札契約方法へ

上下水道コンサルタントの現状

上下水道事業における「計画」、「調査・設計」を行う専門技術集団として活躍する上下水道コンサルタントですが、上下水道事業そのものの維持管理・サービス継続が問われはじめる中で、上下水道コンサルタントの事業環境も大きく変化しはじめています。

外部環境《市場の縮小と競争》

- ▶ 基幹事業領域（市場）の縮小加速
- ▶ 拡大、新規市場の競争環境
- ▶ 価格競争主体の市場

内部環境《経営安定や期待される役割実現への不透明感》

- ▶ 売上高、利益の不安定さ
- ▶ 経営資源（人・技術）確保の危機
- ▶ 水コン協会企業の一体感、連携マインド醸成不足

「官」が民間企業へ期待する役割

上下水道事業の現状と方向、上下水道コンサルタントの現状からは、「官」も「民」も、必ずしも楽観視できない、かつチャレンジを求められる事業環境にあります。このような現状から将来を見据えて「官」側からは上下水道コンサルタントに様々な場面での活躍を期待されているのも事実です。

《民間企業へ期待する役割》

水道事業

- ▶ 官民連携の推進
- ▶ 官民の人事交流（技術面、経営面のレベルアップ）
- ▶ 技術開発、調査・研究の拡充
- ▶ 海外水ビジネス官民連携

下水道事業

- ▶ 地方公共団体の政策形成、業務管理に係わる業務の「補完」や「包括的参画」
- ▶ 水・資源・エネルギー活用など新規事業領域での「協働」「戦略的な事業参画」
- ▶ 官の支援を受けつつ海外水ビジネスの事業主体
- ▶ 事業内容に応じて、産官学それぞれのプレイヤー連携
- ▶ 下水道資源の有効利用、政策形成に係わる人材育成
- ▶ ナレッジの継続的創造、蓄積、共有への参画

これからの上下水道コンサルタント

今後は、「官」の「資源（人・カネ）」が不足する一方で、管理すべき「モノ」は膨大かつ老朽化し、さらにやるべきことは多種、多様、多量となり、これからの時代や環境の変化に的確に対応した上下水道サービスを持続・進化していくためには、「民の力を活用したい！ 多様な官民協働と担い手が必要！」という時代です。

上下水道コンサルタントは、上下水道事業のあらゆる場面での技術的相談に対応してきたこれまでの実績を活かし、この先求められる多様な官民協働において、官と民の両方の視点を持った中心的な役割を担うことができると考えます。

水コン協会企業は、時代に則した認識のもと、自らの立ち位置を考え、「官からの期待」に応えていくことが求められます。

- ▶ これまでの計画・設計を主体とした技術サービス集団から、事業を構成する全プロセス[経営判断～経営計画～業務管理～一般業務]に亘って、専門知識、技術、マネジメント力を駆使したサービスを提供するとともに、多様な事業形態（包括・第三者委託、DBO、PFI、コンセッションなど）に対しても、その導入・実施支援コンサルティング、事業履行監視や事業自体へ参画する集団への転換。
- ▶ 上下水道コンサルタント自らが、上下水道事業における担い手としての主導的立場をつくるべく、協会員が一体となって種々の活動を推し進め、協会、上下水道コンサルタントのプレゼンスを確立。

2. 多様な官民協働の推進に向けて

水コン協が考える「多様な官民協働」とは・・・

協会会員である「上下水道コンサルタント」各社が、保有する技術や人材、立地条件等の特徴を最大限に発現できる得意分野において、適切な役割分担と連携の下、事業体のニーズに合わせた「官民協働形態」により、上下水道事業の業務や運営管理に参画し、「官」と共に市民へ最適なサービスを提供していくしくみ。

このように定義する「多様な官民協働」は、下図の右側（「これから」の側）に示すように、「個別形態」、「包括形態」、「事業体補完形態」の3つの形態で構成される概念をイメージしています。現在は「包括形態」が顕在化してきた状況であり、今後、3つの形態の適切な分担のもと、市民への最適なサービスが提供されるものと考えています。

また、常時のみならず、災害発生時のような非常時における復旧・復興対応も「官民協働」に含みます。

個別形態

一般業務の中の計画、調査・設計、施工、維持管理に関して、各業種それぞれを専門とするプレイヤーが施策別に発注される個別案件を受け持つ形態です。

現在、ほとんどの事業、業務の発注はこの形態が採

用されており、インフラの品質確保と中長期的な担い手の確保という、改正品確法の理念のもと、地元企業の育成等の観点からも、今後も継続され、業務量も最も大きい形態と考えられます。

包括形態

事業体が発注している業務管理の一部を含み、一般業務が包括的、複数年、性能発注の視点から発注される形態です。

PFI、DBO、包括委託、施設更新を含めた長期に亘る維持管理業務など、業務領域や業務期間が包括的・継続的に扱われるため、これまでの個々の業種対応から総合的な対応や業種間連携対応が必要となります。

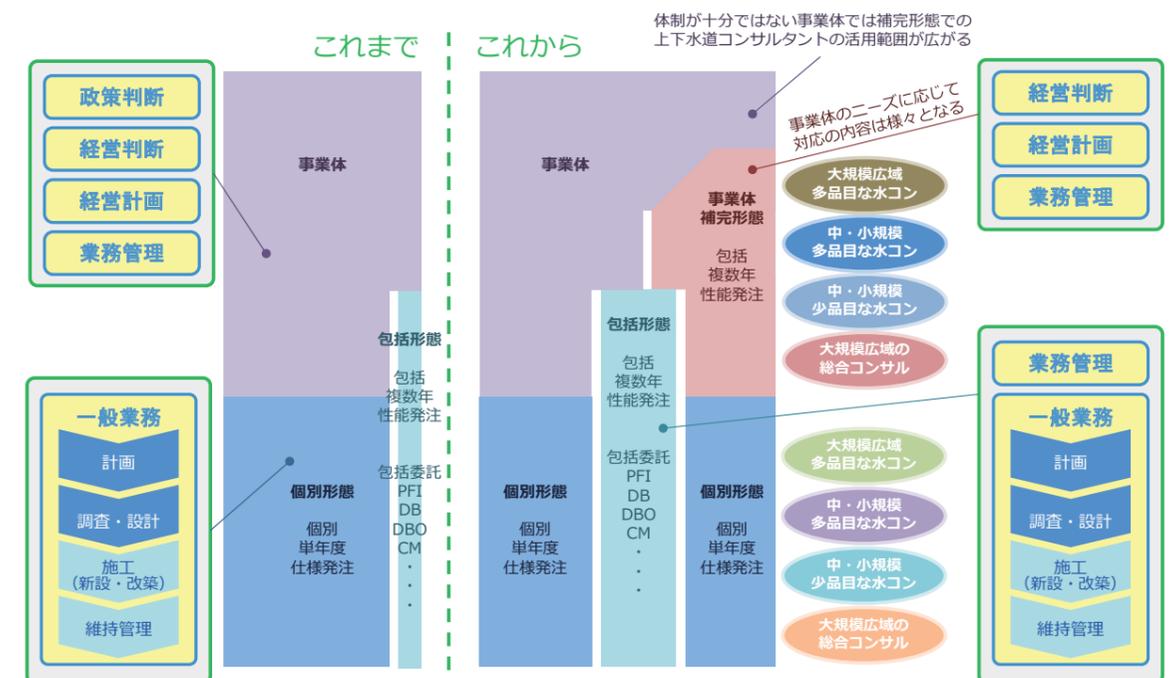
上下水道コンサルタントはこの業種間連携においてリーダーシップを発揮し、上下水道事業者の視点によって積極的に関与していく必要があります。

事業体補完形態

事業体の執行体制が脆弱化することが懸念されています。その対策として、水道分野では広域化や官民連携が、下水道分野では民間を含む幅広い主体による事業体補完が期待されています。

人材が不足する事業体では、上下水道事業として備えておくべき機能（組織・業務）が失われかねない現

官と民の関わりは多様な官民協働へ



水コン協が考える多様な官民協働の概念

実に対処するため、民による補完、事業者支援が期待されることでしょう。

「事業体補完形態」では、「単なる施策提案」（個別・単年度、補助業務的な位置づけ）の範囲を超えて、法律的権限を伴わない委任範囲において、上下水道コンサルタントが裁量権を以って、事業体と協働して「経営判断」、「経営計画」、「業務管理」を担うことを考えています。上下水道事業において、この「事業体補完形態」に最も近づけるのは、上下水道コンサルタントであると自負しています。なぜならば、これまでに「個別形態」を通して施策提案や事業評価・改

善検討を行い、事業体の事業執行方法、進め方や評価軸、施設を含む具体的なシステム、事業全般を理解し、構築できる総合的・専門的な集団であるからです。ここでの上下水道コンサルタントの役割は、まさに上下水道事業の経営パートナーとなり、経営側面と技術側面を統合した事業運営管理への積極的な関与を行うことです。これにより、上下水道コンサルタントとしての新たな立ち位置を築きあげていく考えです。言い換えれば、上下水道コンサルタントにとって新たなマーケットとも言えます。

3. これからの上下水道サービスの担い手としての挑戦

上下水道コンサルタントが「多様な官民協働形態」で活躍するためには、様々なテーマにスピード感を持って取り組むことが重要です。

①技術・品質・倫理・経営基盤のさらなる向上

今後とも大きな業務量と想定され、かつコア技術である調査・計画・設計技術面において、「人口減少や特定地域への集中化」、「施設の老朽化・更新・維持管理」、「防災・減災、都市雨水管理」、「ICT活用」、「省エネ・創エネ」などに対する的確な技術の開発・提供は、上下水道コンサルタントの重要な責務です。これまで培ってきた技術基盤・資産を適切に維持し、新たなニーズへの対応力を高め、良質な成果品を提供していかなければなりません。

また、企業倫理、技術者倫理、企業としての社会的責任（CSR）について真摯な態度で取り組み、かつ一層の確固たる経営基盤を築くことが肝要です。

「事業体補完形態」においては、事業運営管理に積極的に関与することから、「成果品を納める」場合とは異なる責任とリスクに向き合うこととなります。今後は「良質な成果品」を意識した技術・品質・倫理・経営基盤の向上に加えて、「これからの上下水道サービスの担い手」を一層意識することが求められます。

②多様な官民協働の促進に向けての対応

上下水道コンサルタントは、上下水道事業に関わる幅広い専門的知見を有することを強みに、これまで培ってきた従来の業務領域における技術力を更に高めていくことと、新たな業務領域となる事業運営に関する知見・スキルを獲得していくことが「多様な官民協働」を促進する上で必要と考えられます。

まず、「個別形態」は多くの会員企業の基幹業務であり、今後とも自らも技術・品質の確保、向上に努めることで上下水道コンサルタントの領域として維持していく必要があります。

一方、「包括形態」、「事業体補完形態」では、従来の技術領域に加えて、事業運営に関する知見・スキルについて理論と実践の両面から醸成していくことも必要です。そのため、既往の官民連携案件などに一層積極的に取り組みつつ、特に事業運営管理体制が十分ではない事業体には、包括的な上下水道事業運営管理支援の必要性やメリットを提案し、その枠組み形成と上下水道コンサルタントの役割を強く働きかけていくことが必要です。そして、事業全般に亘る「業務管理」、「経営計画」、「経営判断」へと拡大しつつ、上下水道コンサルタントが「事業体」を補完する役割を目指します。

③上下水道コンサルタント間の連携

「多様な官民協働」を構成する各形態において活躍するために、会員企業の特徴（強み）をうまく組み合わせる様々な連携の実現が求められます。つまり、「上下水道コンサルタントの機能の組み合わせ」とも言える連携です。

もちろん、会員企業は現在の特徴に縛られることなく、事業環境に応じて変化・進化を遂げるものと考えられることから、上下水道コンサルタント間の連携には様々な組み合わせがあり得るものと考えています。

例えば「個別形態」における今後の主体となる改築・更新事業については、多種・多様な専門技術と地域の自然、施設状況、産業、事情に精通した知見を融

合し合っていくことが望めます。そこでは、それぞれの得意技術・知見を有した会員企業が、相互補完し合えることを前提としたJV組成や協業をしていくことが想定されます。

また、「包括形態」では、プレーヤーとして特別目的会社（SPC）等に参画して計画、調査・設計、施工監理、業務全体のマネジメントを担う場合に必要に応じて会員企業同士で共同参画することもあります。例えば、SPCに共同参画したAコンサルタントの協力企業として地元密着で対応すべき調査、工事監理をBコンサルタントが担うことなどです。

「事業体補完形態」が行われる場合でも、基本的には「個別形態」で発注される一般業務があります。原則、事業体側の立場で事業運営管理業務を担う上下水道コンサルタントと一般業務の計画、調査・設計を担う上下水道コンサルタントは別の企業となります。

また、事業運営管理業務には工事監理、施設巡視、広報活動、緊急時対応、管理日報作成など地域に密着し精通した上下水道コンサルタントが実施することが効率的な業務も多々あります。事業運営補完業務はその委託内容に応じてコンサルタント間の連携を図っていくことになります。

④業界関係者や異業種との連携

現在、コンサルタント、メーカー、建設会社、維持管理会社などの業種間の統合マネジメントは事業体が行っていますが、今後、事業運営管理体制が十分ではない事業体では、適切な統合マネジメントの実施が懸念されます。施設調査・診断・修繕・改築の各プロセスを一体的に捉え、各業種企業との業務提携が必要となり

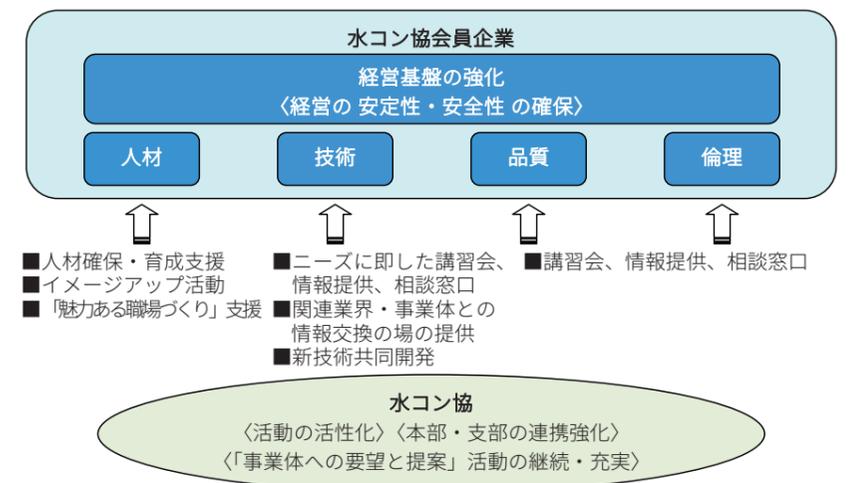
ます。また、「包括形態」のマネジメント業務や「事業体補完形態」への参画には、経営・財務・法務分野などの専門知識も欠かせず、これらに関する専門家との連携も視野に入ります。

上下水道コンサルタントは、様々な連携の中でリーダーシップを発揮し、事業者視点を持って積極的に関与することで存在価値を高めていくことが望めます。

⑤水コン協による会員企業への支援と協会活動の強化

水コン協は会員企業に対して、重点テーマに結びついた下図の支援を行います。他にも「災害復旧・復興」に関する活動支援、「事業体補完形態」促進への取り組みとして『事業支援の手引き』の作成や標準契約約款、標準要求水準書、報酬体系などの提案を行います。海外水ビジネスについても情報共有などに取り組みます。

会員企業の一体感、連携マインドの醸成なども含め本部と支部が密に連携して協会活動の強化、活性化に取り組んでいきます。



水コン協による会員企業への支援

4. 新・中期行動計画への展開方針

『ビジョン2015-2025』の内容を受けて、水コン協が取り組むべき行動計画として、「新・中期行動計画」を策定します。

そこで、前ビジョン策定後に立案・実行されている「第二期中期行動計画」（行動期限は平成27年度まで）の中間評価結果を踏まえつつ、実効性のあるものとなるように展開方針として右記の点に留意します。

- 本部と支部が一体感を持って取り組めるものとする。
- 「⑤水コン協による会員企業への支援と協会活動の強化」を鑑み、実効性のある行動項目に集中する。
- 立案された行動計画は常設の委員会・支部が中心となって推進する。
- 毎年具体的に取り組める行動項目と長期的な観点から情勢・時期を見ながら行動を起こす行動項目は予め切り分け、PDCAにより行動項目の更新を行う。
- PDCAを行うためにベンチマーク可能な指標（行動期間や到達目標）を定める。単に実施回数だけを定めるのではなく、行動実施によってどのような変化があったのかを評価できるような指標を定める。