

下水道河川・水道・交通委員会記録  
【 速報版 】

令和7年10月30日開会

# 速報版

- この会議録は録音を文字起こした初稿のため、誤字脱字がある場合があります。
- 正式な会議録が作成されるまでの暫定的なものため、今後修正されることがあります。
- 正式な会議録が掲載された時点で速報版は削除されます。

横浜市会

開会時刻 午前10時00分

◎ 開会宣言

- 長谷川琢磨委員長 これより委員会を開会いたします。



◎ 上下水道の官民連携について

- 長谷川琢磨委員長 下水道河川局・水道局関係の議題に入ります。

上下水道の官民連携についてを議題に供します。

本日は、参考人として、東京大学大学院工学系研究科特任准教授加藤裕之氏、横浜ウォーター株式会社代表取締役本間徳也氏に御出席いただいております。

本日は、初めに加藤様から御講演をいただき、その後、質疑に入りたいと思います。

本間様には、委員からの質問に対し、御答弁をいただきたいと思います。

この際、私から一言御挨拶を申し上げます。

本日は、お忙しい中、本委員会に御出席いただきまして誠にありがとうございます。委員会を代表して御礼申し上げます。

加藤様におかれましては、国土交通省や地方公共団体等において、下水道政策や水環境の業務に長年携わられた後に、国土交通省の下水道分野におけるウォーターPPPガイドライン改訂委員会委員や本市下水道事業経営研究会委員等を務められております。また、現在は、国内外の官民連携についての研究などにも取り組まれており、多方面に御活躍されております。

本間様におかれましては、本市を退職された後に、横浜ウォーター株式会社取締役兼管理部担当部長、同社取締役兼プロジェクト統括部長を経て、令和6年6月より同社代表取締役を務められております。

本日は、上下水道の官民連携についてというテーマで御講演を拝聴し、大いに勉強させていただきたいと思いますので、どうぞよろしくお願ひ申し上げます。

それでは、加藤様、御講演をよろしくお願ひいたします。

- 加藤裕之参考人 御紹介いただきました加藤です。よろしくお願ひいたします。まずは、このような機会をつくっていただきありがとうございます。

早速ですけれども、今日は、上下水道の官民連携ということでお話をていきたいと思いますが、私は横浜生まれで、上大岡で二十六、七年、生まれてからずっと育ちまして、その後、建設省なので全国に行ったり、東京に住むことが多くなってしまったのですけれども、今は、先ほど御紹介いただいたとおり、横浜市の下水道の経営委員とかそんなことをさせていただいて、生まれ故郷に少しでも貢献できればと思って仕事をしております。

今日は何をしゃべるかというと、PPPの話なのですけれども、少し自己紹介させていただくと、東日本大震災のときに、ちょうどまだ国土交通省にいましたけれども、現地支援リーダーということで、2か月間、現地にいまして、横浜市さんからもいろんな応援をいただいて、復旧復興に努めたというような経験がございます。そのときに東北大学と知り合うことになって、何を思ったかといいましょうか、教員の道を選んでこういった経験を若手に伝えていきたいなということで、今、教員をしています。なかなか現実は厳しくて、若い人がどれぐらい興味を持つてくれるかなというのは、いろいろ課題はあるのですけれども、そういう思

いで、今、仕事をしているということでございます。

これはかなり独断になるのですけれども、横浜市はすごい勢いで下水道普及率を上げてきて、私の生まれ故郷のそばに大岡川という川が流れていますけれども、私が小学校ぐらいの頃は、本当に色がついていたのです。多分、皆さん御存じない方も多いかもしれませんけれども、川って私は色がついているものだと思っていたぐらいです。魚とか亀を捕まえても、もう本当に臭くていられないみたいなそんな状況でした。昭和ですから45年ぐらいでした。その後、横浜市の下水道局さんのほうですごく努力をされて、今の大岡川にはコイが泳いでいたりとか、非常に復活をされたというようなことで、本当に爆発的に整備を進められた全国的には珍しい都市かなというふうに思っています。

最近ですと、私も少し関わらせていただきましたけれども、いわゆるゲリラ豪雨の問題ですか、委員の皆様方も十分御存じと思いますけれども、下水道の浸水対策プランというものを策定いただいて、新たな都市の浸水対策というものに取り組まれていると。

私も逆に浸水対策というのは、役所時代にやっていましたけれども、横浜市さんに教えていただいたという感じです。全国の中でも非常にレベルが高いことをされていて、重点地区を決めるとか、あと、浸水対策に関する技術的な知識とかが非常に高いので、現場のことをよく知らない私なんかにいろんなことを教えていただいたかなと思っています。

それから、エネルギー活用ということで、下水汚泥を消化してメタン発酵でガスをつくるみたいなことも、今でこそ全国的に広まってきたけれども、これは北部の浄化センターですか、消化タンクも造って、早くからこういったことに取り組まれているというふうに思っていますし、あとは、農業利用も最近始められようとしているということで、本当に幅広く下水道事業に取り組まれていると思います。

それから、もう一つ大きいのは、今日も少し関係ありますけれども、横浜ウォーターという組織を早くにつくられたということも大きいと思います。PPPという官民連携という流れは、この10年ぐらいだと思うのです。政府の骨太の方針に入ったのが多分七、八年前からですか、そこからずっと今は、骨太の方針に必ず上下水道のPPPというのが入っていますけれども、それ以前ぐらいから横浜ウォーターというのをつくって、官と民の両方の強みを生かしていこうという組織をつくられたというのは、本当に先進的だったと思います。

あとは、やはり地元で管路をしっかりと管理される会社があるというところは、非常に強いところだと思います。特に個別の会社名は出しませんけれども、私もお付き合いがありますけれども、地元でしっかりと管路管理をされる会社を持たれていると、存在しているということで、こういった会社とどういうふうに連携していくかということも、これから期待できるところかなと思っています。

このような順調に先進的なことを取り組んでいるということがあるのですけれども、全国的には、御存じのように、これは八潮の陥没です、ということが起こりまして、かなり前からこの問題は起こると言われていたのです。正直言うと、私も現職のときに、もう10年ぐらい前からこんな話はしていたのですけれども、なかなかアリティーにこういうことが起こらないと問題意識が高まらないというのが残念なところではあります。

埼玉県のこの原因究明委員会に私も入っています。ですけれども、適切なといいましょうか、これが絶対原因だというところまでは、なかなか難しいというのが現実でございます。30年前、40年前に埋めたパイプの今の状況って分かりませんし、地下の構造物って非常に難しいです。点検を日頃からするといつても難し

い。特に下水管の中を見るというのは、環境的にも非常に厳しいです。なので、ほかのところと引き合いに出すのはあまりよろしくないと思うのですけれども、橋梁みたいな目に見えるものと、こうやって地下にあって見えない、割と管の中の環境は過酷で、その後、硫化水素の事故みたいなものも起こりましたね。その問題をどうしていくかというのは、横浜市にとってこれから大きな課題、もちろんこれはお金もかかります。そこに対してしっかりとどうやって、市民だけではないですよね、いろんな観光客もいらっしゃいますし、そこを守っていくかというのは、とても大事なことになると思います。

この問題というのは、グラフで示しましたけれども、これは全国です。横浜市さんは横浜市だけの材料もお持ちだと思いますけれども、今、パイプの延長が49万キロで、各年ごとにどれぐらいのパイプを増設してきたかというこれはグラフなのですけれども、全国で見ると、耐用年数50年と言われていますので、それを超えているのは、まだ49万のうちの3万キロぐらいです。これは確実に右肩上がりです。

変な話ですけれども、逆にこれは、投資のチャンスだと思われているような方もいらっしゃるようで、こういった分野が、今、産業界で注目されつつあるという面もあるのですけれども、本当にこれからこの問題にどう取り組んでいくか、技術的な面、それから財源、その辺をしっかりと体制を組んでいかなければいけないなと思っています。

そろそろ官民連携の話に少しずつ入っていこうと思うのですけれども、今、何でPPPというものが言われてきているかというと、大きくは3つぐらいあって、まず職員の数が、公務員の数です、すごく今は厳しいです。横浜市さんは、それほど苦労は、もしかしたらないのかもしれませんけれども、全国で見ると入庁希望というのですか、少なくなっています。非常に深刻だと思います。学生数ももちろん減っているので、ある程度、仕方ないのですけれども、それから古いものが増えていくということになります。人口が減っていくことになる。横浜市ももしかしたら30年、40年していくと減っていく可能性がありますよね。そうすると収入が、使用料が減ります。そうすると、要はどういう構造になるかというと、古いものは増えていくと、やらなきやならないことが増える、だけれども必要なお金は減っていく、それをやる人も減っていく。非常に難しいかじ取り=ましょうか=、答えを探していくことになると思います。

私は、どちらかというと、建設省に入ったのは昭和61年なので、まだまだ高度成長、余裕もあるぐらいのときで、バブルがどうこうみたいに言っていた時期です。だからどんどん予算も増えて、どんどん物を造つていけという時代でしたけれども、今はもうがらっと状況が変わっていると思います。

このような問題にどう対応していくかということで、今、国全体の政策として言われているのが、ある意味、単純な話で、支出をいかに抑えて収入を増やすかということです。これを長期的にどうやっていくかということになると思います。収入のほうは使用料を適正化する、接続率を上げるとかいろいろあるのですけれども、支出、抑制という言い方はあまりよくないのですけれども、より効率的にやっていく、民間の人の力も借りていくという意味で言われているのがPPPということです。なので何が言いたいかといいますと、PPPはあくまでも手段だということです。PPPを入れることが目的ではないということになります。それ以外にも広域化ですかDX、そんなものもございますけれども、そのうちの大きな柱にPPPがあるということになっています。

PPPをやることはいいのですけれども、これからリソースが減っていくという中において、より効率的にやっていくには、やはりシナジー効果をどうつくっていくか、生んでいくかということだと思います。そうすると、1つは広域化です。これは横浜市内の話もあるし、もしかしたら市外の人との連携という

のもあるかもしれません。学校なんかは割と統合したりしていますけれども、広域化というもの、それから、省エネとか下水汚泥の資源利用でPPP、これは、実は、シナジーになるというのは、広域化すると額が増えるので、PPP、民間の興味は高まります。広域化すると汚泥とかが集まつてくるので、資源利用はやりやすくなります。なのでこれは、完全にシナジーになれる可能性があるのです。例えば、広域化であれば、それを、DXを使って効率化する。PPPもそうです。遠隔で見るみたいなことで、三位一体でシナジー効果を生んでいくというのが、一つのこれからの方のやり方になるかなというふうに思っております。

例えばなのですけれども、2050年、カーボンニュートラルというのがあります。私は学生にもしゃべるのですけれども、君たちの時代は2つ大きなテーマがあると。1つ来るのは南海トラフです。

二、三十年のうちに80%ぐらい来るということは、今の学生が22ぐらいですから、彼らが社会で活躍しているうちにほぼ来るだろうと。東日本で犠牲になった方が2万人、今度のは30万、40万と言われていますよね。それは、君たちは来るよという話をします。もう一つあるのは、このカーボンニュートラルです。2050年です。あと25年から30年。これからの若い人は、必ずこれに付き合っていかなければいけない。付き合うという言い方はよくないですけれども、これに向き合っていかなければいけないということです。

横浜市さんも恐らくカーボンニュートラルという道を目指すとは思うのですけれども、先ほど申し上げたような三位一体のシナジー効果をどう生んでいくかというところは、一つ大きなテーマになると思います。それから、世界最先端の省エネ技術を民間の例えば情報力とか世界につながっている技術を入れるとか、あとはエネルギー回収をする。でも、エネルギーを回収したら、それを流通させなきやならないです。そういったところに民間の力を借りるとか、あとはDXを、今、企業はどんどん入れようとしていますから、水処理の人が足りないなら無人化みたいなもんチャレンジしていく。広域化していく。汚泥であれば、今、南部と北部がありますけれども、そういったところの連携をどうしていくかみたいな。

これをどうやっていくかというときに、長期的な10年、場合によっては20年ぐらいのスパンで、カーボンニュートラルは2050年ですから、そこにPPPをかませていくというのはあると思います。これをやってくれと、これをやれという題目を企業に課して、それで、PPPというのは民間に全て任せることじゃなくて、あくまでもパブリックとプライベートのパートナーシップですよね。そのパートナーシップの下に明確な目標を立てていくというのは、大きな一つのテーマになるかなと思いますし、こういうテーマがあれば、恐らく学生とか若い人は、興味を持つとは思います。そういうチャレンジもあるのではないかという気がしております。

それで、もうちょっと具体的にここからPPPに絞ってお話をしますが、まず一番最初に押さえなきやいけないのは、日本の下水道事業主体、水道も原則ですけれども、自治体行政だということです。これは、もう一回、認識しなきやならないことです。あくまでも自治体事業だと。流域下水道という県事業はありますけれども、神奈川県さんも相模川流域とか県事業があります。民間ではないということです。そこはしっかりともう一回押さえなきやならない。下水道法三条には、ちゃんと法律でそう書いています。公共下水道の管理は区市町村が行うと、これは、PPPが進んだとしても変わらないです。

よく誤解があるのは、次に行ってしまいますけれども、例えばフランスが民営化しているのじゃないかという報道があつたりします。これは間違います。フランスは、水道も下水道も自治体事業です。民営化という言葉のあやもあるのですけれども、フランスは日本以上に市町村事業です。日本は、水道は、特例で民間主体があります。別荘地とかああいうところは水道を、軽井沢みたいなところとかはやっていますよね。で

すけれども、フランスはがちがちの市町村です。なのだけれども、彼らは民間をうまく使っているのです。民間をうまく使いながらコントロールして、民間のいいところを引き出しながら市町村がグリップしているというやり方を彼らは150年やっているわけです。日本ってまだPPPが始まって話題になってきたのは10年ぐらいですか。ドライブがかかったのが5年ぐらいすけれども、もう全然歴史が違います。これは言つていきたい、押さえなきやならないです。

もちろん世界的な水会社があります。ただ、それも市町村からの受託でやっているわけです。お互いに競り合いながらやっているのです。民間は自治体に対して、自治体は民間に負けたくないという、お互いに競い合いながらいいところは盗み合う、そういうマインドでやっているのです。私は、フランスには何度か行っていますすけれども、向こうの公務員は、同じ公務員としてハングリー精神というの強いです。こういう言い方をすると、非常にこの議会の場で適切じゃないかもしれませんけれども、民間をどう使ってやろうかという精神がすごく強いです。いいところだけを盗んでやろうみたいな、自分たちのものにしてしまうという考え方非常に強いです。

ドイツも同じ市町村です。ただ、ドイツは、今日、後で資料があったかもしれません、シュタットベルケといつて、官がほぼ100%出資の会社が市町村ごとにあります。その会社が上下水道だけじゃなくて電力とか交通とかを一体的に管理しています。これはドイツ流のやり方になります。大会社というよりは、市町村単位のインフラ会社があると思ってもらつていいです。100%官出資です。

イギリスはちょっと複雑で、基本、民営化なのですすけれども、イギリスって人口の8割はイングランドですよね。そこは完全民営化です。サッチャー政権のときに民営化しました。売却してしまいました。これは本当に売却なのです。ウェールズは非営利、スコットランドは政府系の公法人、何とか公社みたいなものですかね、北アイルランドは政府出資の会社です。こういうふうにしてイギリスの場合は特殊なので、特別なので、国の成り立ちが、それぞれによって違うのですすけれども、基本、イングランドを見ると民営化です。ですから見ていたら、イギリスとフランスってまるっきり違うのです。日本はどちらかというとフランス流の、市町村にあくまでも権限を残しながら民間を使っていこうという道を目指していると思ってもらつていいと思います。なので、民営化して水を企業に売り飛ばすというのは、あり得ないはずなのです。本当はあり得ないです、と思います。一部そういう報道が出たりしますすけれども、それはあり得ないです。法律上あり得ないと思っていただいていいと思います。とはいいうものの、民間をいかに使っていこうかという議論が当然ございまして、人も減っていく、お金もないということです。

ふだんから、河川下水道局のほうからお話を聞いているかもしれませんけれども、包括的民間委託というのは、日本のPPPのまずスタートでした。これは何かというと、複数年契約でやり方は自由に任せるけれども、性能だけは守ってねというやつです。放流水質だけは守ればやり方は自由でいいよみたいな。普通、役所って単年契約すすけれども複数年、だから少し新しいことを取り入れられやすいというメリットがあります。

今日は事例を多くしたほうがいいかなと思ったのですすけれども、これは、熊本県の荒尾市というところです。包括民間委託、一番民間に任せているパターンですすけれども、コンセッションじゃないので経営権は渡していないです。その代わり経営計画とか管理、人事、財務は全部自治体が握っていますすけれども、それ以外の現場は、ほぼ民間に包括委託で任せているというパターンです。●さんの場合、横浜と違って市の職員の数も上下水道合わせて30人ぐらいしかないので、スケールが全然違うのであまり比較はできませんけれども、民間がやるのと、市がやるのと、結構違うところがあると思います。

ども、こういった例があります。

コンセッションです。一番民間に任せるパターンがコンセッションで、これは、所有権は自治体に残したまま、でも、最終権限は自治体にありますけれども、運営権はお任せすると。運営権というのは、自分で料金を徴収して自分たちで運営していく。運営するという意味は、例えば工事を発注するとか、いろんな維持管理はどの業者に任せるとか、そういうような運営権というものを期限付ですけれども民間に渡す。これをコンセッション、二、三十年契約が多いです。私は、宇部市のコンセッションの入札委員長もやらせてもらいましたけれども、今年決着しましたけれども30年契約です。これは長過ぎるのじゃないか、短いのかといろいろあるのですけれども、市長さんの思いがあつて、30年、=宇部=は任せたいということで30年になりました。仕組みはこんな感じです。

通常は、これは、コンセッションじゃない場合は、地方公共団体と利用者の間にPFI事業者がいないということですね。運営権をPFI事業者に渡して、そこはサービス提供で料金も頂くという形になって、自治体がある程度、経営をお任せすると。ただ、施設所有権は自治体にある。運営権をPFI事業者が取ることで、融資とか投資が受けやすくなるというような仕組みになっております。

ただ、注意しなきやいけないのは、よく質問で受けるのは、料金を勝手に民間が決めるのじゃないかという質問を受けますけれども、それはできません。あくまでもコンセッションの料金は市議会が決めるということになって、議会が決められたお金の範囲で最大限効率的にやっていくというのがコンセッションになります。

ちょっと細かい資料すすけれども、包括民間委託というのが一番上すすけれども、レベルがいろいろございまして、1から3と、細かい資料で恐縮すすけれども、保守点検だけを任せるパターン、それから補修・修繕まで任せるパターンまでレベルはあります。これが原型です。間にいろいろあるのですけれども、お話ししたコンセッションというのは一番下です。包括民間委託から何が増えているかというと、設計・建設・改築を民間に任せる、資金調達を任せる、料金徴収を任せる、計画策定を任せる。公共がやることは、政策決定と公権力行使みたいなところは残すというようなやり方になっております。

それで、今どれぐらい全国でやられているかというと、これは国土交通省の資料すすけれども、令和6年4月時点です。圧倒的に多いのは下水処理場の包括民間委託です。左上のグラフになりますすけれども、そこが一番多いということになります。管路が今のところ少ないので、恐らく管路の中が見えないから避けたのかなと思いますすけれども、最近はすごく増えてきています。それで、ウォーターPPPという一番下に欄がございますすけれども、コンセッションでやっているのが7か所ぐらい、処理場でやっているのは7か所という感じになっていて、まだ後で説明する管理・更新一体マネジメント方式とかこの辺は、まだ制度ができたところなので1か所ぐらいしかないということになります。

コンセッションの事例は、皆さんもしかしたら御存じかもしれませんけれども、浜松のコンセッションが第1号で、処理場だけです。これは、管路は入っていないです。水道はやっていません、下水道だけでやって、20年間、受注したのがヴェオリア、それからJFEです。オリックス、須山建設というのは地元企業ですが、SPCでやられたということになります。ここは、私も、何度も現地に足を運んで取材をしています。取材とか、これは、採択したときにまだ国土交通省の現職だったので、そういったことで協議も担当しましたけれども、コンセッションのメリットは、料金も勝手に決められないという中で何が一番効果的かというと、私の考えでは20年という期間です。20年契約できるというのは、民間の方にとっていろいろなことがで

きます。これはとても大きいかなと思っています。

それから、役所にいた私からして効率性の追求は、そのセンスは、なかなか勝てないなと思いました。彼らは、内製化って書いていますけれども、ちょっとしたことでも全部自分たちでやります。ちょっと何か電気機械が壊れたというと自分たちで直す。普通は企業にすぐ委託しちゃいますよね。それは普通だと思うのです。自分たちで直そうとする。地元企業もすごく大切にして活用するというところがあります。

電気代が、今まで浜松というかあの地域は随意契約だったのです。地元といつても中部電力ですけれども、随意契約でしたけれども、それを入札に変えました。あとは、省エネ機器みたいなのをどんどん購入して、それで使っています。何で購入ができるか。投資になるじゃないかと。それは、さっき言ったように20年という長期だからです。高いものでも20年間と長期契約ならば、電気代が下がれば回収できますよね。だから、そこで投資が必要になんて20年で取り戻せるので、新しい機器や省エネのものをどんどん入れていくことができるということになる。これは5年だったらできないです。5年間しか契約がなかつたら、20年ぐらいもつ省エネ機器を入れたら、その後、受注できるか分かりませんからまずやらないですということがあります。

施設統合もそうです。施設統合して効率的にした。別々の場所で人が運転していたもの、処理場と水処理を別々に運転する場所があった。それを統合する投資をしました。それは20年あるからです。という統合は、メリットはあるということと、あと研修を徹底的にやっています。人を育てるということをやっています。

それから、今日はそんなに時間がないので幾つも紹介できませんけれども、これももしかしたら御覧にかけた方はいらっしゃるようですけれども、宮城のコンセッションです。コンセッションの例を主に今日は紹介していますけれども、これは上下水・工業用水の一体化で、しかも広域化のコンセッションということで、管路は入っていないですけれども、恐らく日本で一番進んだ形かもしれません。広域的にやることによって、当然、効率的になるのですけれども、一般経済理論では、それを実現しているのはDXです。DX技術を入れて、遠方のものでも仙台で見られるということをやっています。

遠方のほうにトラックが業務で行っている。今どこのトラックがどこの作業をしているかも全部仙台で見られます。そうすると、遠方にいるトラックに対して、水道の点検に行ったら帰りに下水道も見てきてくれということは、指示が出せるわけです。そういうような形でDXをうまく使っていますし、宮城県とのコミュニケーションもこのDXでやっています。なので、たまにモニタリングで、月1回、報告書を出せというようなことがありますけれども、今リアルタイムで宮城県の職員がどういうことを事業でやっているかが見えるようになっています。リアルタイムに監視できる、これは大きいと思います。こういう形で宮城県は始められたということでございます。

あとは、この辺の近くで言うと三浦市のコンセッション、これは、下水道の管路が全部入っているということが一つの特徴になっています。ここはまだ始まったばかりですけれども、今後、恐らくDXを入れたり、もう少し三浦半島の中で広域化できないかとか、その辺の可能性はきっとあるのかなと思っております。

今日はレベル1から3という包括民間委託、最初=あら=を御紹介して、定量的な分析ってほとんどないのです。どれぐらい効果があるか。ただ、インタビューから聞いてみると、期間が短いというのにはあります。包括って3年から5年なのです。あまり思い切ったことができない。それから建設と管理がばらばら、基本的に包括は維持管理だけです。なので維持管理しやすいものをつくる、建設工事をやるということはできないのです。業者がばらばらになりますというデメリットがある。とはいものの、じゃあコンセッションを

やろうかというと、片仮名文字ということもあってハードルが高いと、運営権というものを、利用料金を取るということで料金決定はいくら考えるといつても、ハードルが高いと考えられる自治体も多いです。なので出てきたのがレベル3.5というやつなのです。

これは、やや見づらいグラフなのですけれども、一番左側が今お話ししてきたコンセッションです。長期契約というのもありますけれども、最終責任は自治体ですけれども、修繕・改築から更新工事、運営権設定で利用料金は全部お任せする。その前にお話しした包括民間委託は3年から5年で基本は維持管理まで。、修繕はちょっとありますけれども。ちょうど新しくできたウォーターPPPの中の3.5ってメインはこれなのです。ちょうど間です。ちょうど間というのは、コンセッションと比較するとずっと一緒なのですけれども、更新実施型って2つあるのですけれども、更新というフェーズが入っているのが包括民間委託、右の包括と違うところです。こちらは建設が入ってませんから。コンセッションと違うのは、運営権設定とか料金収受の権限がないというのが特徴といいましょうか。両者のちょうど間というのは、任せる範囲がちょうど中間ぐらいと思っていただいていいと思います。

ただ、私の個人的な感想を言うと、ウォーターPPPといってコンセッションと同じグループに位置づけられていますけれども、国のやつで、ほぼ包括のこっちの右のグループの延長と思っていただいたほうがいいと思います。

やはり経営権を、運営権を、期限付でも料金徴収権限を渡さないというのは、制度の違いとして大きいと思います。なので、私の感じは右側の、今まで、横浜市もやられていますけれども、包括民間委託に改築工事とかをくっつけた、後ほど説明しますけれども、期限は10年延ばしたという類型だと思っていただいたほうがいいと思います。

フランスでよく再公営化というワードが出るので。日本でもよく言われますけれども、再公営化されたときの、今日はあまり話す時間がないのですけれども、公営化って何かというと、パブリック側のいわゆる直営って言われる部分です。フランスのこの国の理解では、この3.5というのは直営に入ります。要するに包括民間委託というのは、彼らの理解ではレジエって言うのですけれども、官事業という扱いになるのです。コンセッションになるとDSPって言うのですけれども、民間にかなり任せたということですから、という仕分けになった。彼らの動きを見ても、3.5というのはかなり官の事業と思っていただいて、でも、最大限、民間を長期間使っていこうという思想だと思っていただいたほうがいいかと思います。

それでは、それを整理したのがこれです。これを後で見ていただいてもいいかもしれませんけれども、ちょうどその間にあっていてと思っていただいていいと思います。それから2パターンがあって、3.5型の話ですけれども、更新実施型と支援型というのがあって、更新実施型というのは、民間事業に維持管理から工事から全部をお任せして、民間からさらに建設工事に請負契約をするというパターンです。

これは右と左があるのでけれども、違うところを言っておくと、工事の請負契約のところです。右側のパターンを見ていただくと、工事は、相変わらず地方公共団体から直接発注されます。ただ、維持管理は民間に任せるというパターンになっています。こっちの実施型は、ほぼ全部、建設工事から何からお任せするというパターンになります。ただ、維持管理だけは、全部もう基本的には、包括民間委託でお任せすることになります。

どちらがいいかというと、メリット・デメリットがあるのでけれども、これは、自治体によって実施型を選ぶところもあるし、支援型を選んでいるところも、今、既にあります。今までどおり発注は自分たちで

したいのだというところは、比較的、右を選びます。でも、建設工事も含めてお任せして、そこを監視したりコミュニケーションを取りながらやっていくのもいいのだというところは、実施型を選ぶということです。これが大きな分かれ道になると思っていただいていると思います。

管理一体、この3.5型と呼ばれるには要件があります。10年やらなきやならない。最初にお話しした性能発注です。機能だけであって仕様は決めない。維持管理と更新はセットにしてください。さつき支援型は、改築は別途工事発注だと言いましたけれども、それでも、こちらにしても、計画策定は民間に任せるのです。更新計画だけは民間に任せて、その計画に基づいて自治体が工事発注をするということになるので、一応、委託した民間事業者が更新計画まで、提案まではしてもらうというやり方です。その後の発注は自治体がやるということになるので、形式的に言うと、ここは一体化されているというような判断をしています。それは工事発注まで任せるか、計画策定までほかの企業に任せるかというところの違いだけです。

プロフィットシェアって説明するとややこしいのですけれども、要は何かと言いますと、発注指定後に民間事業者が維持管理し出してから、何かもっと効率的ないいアイデアが浮かんだりすることがあります。そっちに変えようよと言ったときにコストが下がります。普通、役所のルールだと、それは契約変更で減額ですよね。でも、それだと民間ってやる気をなくすというか、せっかく苦労してアイデアを出したのに、みんなもうけは自治体に持っていくかちゃうのかというのがあるので、例えば半分ぐらいは民間の利益として認めてあげましょうとか、場合によっては全部民間のもうけにしていいよとか、そういうようなことを、制度を入れてくださいというのが4つ目の条件です。

この4つの条件があれば、ウォーターPPP、レベル3.5としてやりましたねというようなことが認められるということです。

何でそんな認めるとか認められないという議論が出てくるのかということです。上下水道事業は、あくまで自治体事業です。国の直轄事業はないですから、国の制度ではないです。何でそんなことを言われなきやいけないのかというと、関係するのはこれなのです。交付金の要件化です。交付金の要件化というのは、ウォーターPPPを令和8年までに少なくとも入札公募までやらないと、それ以降のパイプの工事の補助金が受けられなくなるということを国が言い出しました。なので、さつき言ったウォーターPPPをやっていえると言えないとなると、令和9年度以降の改築の補助金は来なくなります。

なので、こういうやり方がいいかどうかっていう議論があると思います。私もそういう意味ではOBなので、ここまでやるのか、こうやって言っちゃいけないのかな、議会で言つていいのかどうかなとも、後輩たちに対しては、いろいろ思いはあるのですけれども、もうやってしまったということです。言い出しました。だから、今、日本中、もうやらなきやというムードにはなっています。これはやらなきやないのだと。市町村だけじゃなくて流域下水道も当てはりますから、多分、神奈川県庁とかだとこの辺だと、そこもなると思います。やらなきやいけないということになったと。

もう補助金は要らないというならいいです。もう今後、改築の補助金は要らないと割り切ればやらなくていい。ただ、改築の補助金をもらわないとなると、一つは、補助金がなくなると改築工事をやらなくなると思います。横浜は分からないです。全国の自治体で改築の補助金がないなら、もう改築の工事をやらなくなるところが増えると思います。改築の工事をやらないということは、また陥没とかが起こるかもしれない。じゃあ改築はやると、でも補助金は要りません、自分たちでやりますといったときに何が起こるかというと、使用料が上がります。国からの補助金がなくて財源が減るわけですから、今度、使用料アップせざるを得なく

なる。圧力がかかるということです。

なので何とかやらなきやいけない。恐らく横浜市当局も、何かやらなきやいけないと思われているのではないでしょうか。聞いていませんけれども、分かりませんけれども、何かはやらなきやいけないなと思っているかと思います。一部もうやっているところはあります。実は、もうこのウォーターPPPって制度は、実績としてあるのは、前からコンセッションをやっているところばかりなのですけれども。予備軍というか、もう今年やったところが、宇部は私がやりました。葉山も、今、私が委員長をやっていますけれども、やりました。富士も私がやりました。私がやりましたと、入札委員長をやっただけですけれども、結構出てきていて、国の目標でこの10年間に下水道100か所、水道100か所と言われています。

私の感じでは、多分、下水道に関して言うと、簡単に200ぐらい行くと思います。下水道をやってから次に水道のステージに持っていくという話になると思うのですけれども、これは私の勝手な想像ですけれども、多分100どころでは済まないとは思っています。それは、全国自治体職員がいなくなるという問題もあるし、さっきの補助金の話も出てくるということです。

こういったことをやると、地元企業をどう活用するかという議論がやはり出きますよね。横浜市さんの場合は、割と地元企業といつても大きい会社が多いのでちょっと違うかもしれませんけれども、地方都市にとってはとても大きな話になってきていて、いろんな活用の仕方があります。左側が受託者って書いていますけれども、別に代表企業になつてもいいのです。企業を受けるSPCというのをつくったり、JVでもいいのですけれども、SPCが一般的ですけれども、地元企業が代表企業になつてもいいのです。ただ、SPCの代表になるということは、リスクがあるということです。当然、責任が大きいです。私は、会社経営をしたこと�이ありませんけれども、会社経営されている方は分かると思うのですけれども、責任が大きくなるということは、リスクも大きいということです。

次に、メンバーには入るけれども代表にはならないというパターンです。シェアはある程度持つ、出資はある程度するけれども、小さいシェアでやるということはあります。責任は少ない、権限も少ないけれども一応入るということです。PPPは、先ほどお話ししたとおり、特に実施型ですと、企業が工事を発注することになります。ですから、その辺にコミットメントできるということになります。

あとは協力企業です。協力企業というのは、いろんなパターンがあります。協力企業として入って、必要に応じてコミットメントするというパターンが多いです。ここはいろんなやり方があるのです。今日は時間があまりないですから、荒尾市とかは大きい企業を公募しました。大きい東京の企業が受注しました。実は富士市も同じやり方をしたのですけれども、その取った企業は、この地元の組合と組まなければいけませんというやり方をしました。そういうやり方もあります。地元企業を入れるやり方は、いろんなやり方があります。あとは、私がやったのは、受注の採点のときに、例えば、技術力の中でも低炭素の技術のいい提案をしたら20点とか点数配分を入札は決めるのです。そのときに、地元企業を積極的に活用したらそれは40点の配点とか、配点でコントロールするというやり方もあります。

全国を見ていると、絶対に地元企業を入れなきやいけないとやるところは、あまり記憶にはないです。それは、公正取引の関係でやや微妙な話が出るのです。取ったところは組みなさいとか、そこが一番進んでいくパターンかもしれません。あとは配点で調整するというやり方もあります。あとは、PPPの業務からそういうところは御心配であれば外しちゃって、今までどおり地元企業に任せるやり方でやっていくという最後のやり方も当然あります。だから何を任せて何を外すかということです。その工夫です。

あと10分ぐらいなので飛ばしますけれども、フランスは市町村事業だという話をしたので、フランスは日本と同じなのでやっていきますけれども、下水道、水道で見ると、水道のほうがPPPは多いです。日本は、水道のほうがあまりやらないという傾向もなくはないのですけれども、向こうは水道のほうがやっています。中小よりも大都市のほうがやっています。この理由は何かというと、フランスは、大都市のほうが新しいイノベーションとか新しい技術を欲しがっている。大きいのです。新しい技術が必要なので、新技術を入れるという意味でPPPを入れます。期間は、最近、どちらかというと短いです。昔は20年、30年ありました。下手すると50年とかがありましたけれども、大体、今は12年ぐらいが主流になってきています。こういうのが今の大体の傾向です。

この資料は、私がもう8年ぐらい前に、フランスにコロナ前に行ったときに、あるボルドーの上下水道部長にもらった資料、内々にもらったのですけれども、彼らが民間をうまく戦略的に活用しているなと思ったのがこれなのですけれども、これは何かというと、赤いグラフはレジェって書いてある、さっき言ったように公共の能力です。要は、自分たちの上下水道事業体の能力を自治体そのものが、この上下水道部長が評価しているのです。レジェって書いてあるけれども、赤が自分たちの能力と思ってもらっていいと思います。例えば赤が勝っているのは、ガバナンスとか透明性は青に勝っています。あとは、料金水準の管理も赤が勝っている。ここは自分たちのほうが優れているのだと。

それに対して青が勝っているところ、これは、フランスの水メジャーが勝っているというふうに彼が考えていたのは、例えばこの辺、研究開発と革新的能力、イノベーションみたいな、青が勝っているとか、あとは、これはサービス品質って書いてあるのかな、とかこの辺は、向こうが、民間のほうが、リスク分担は民間が優れている。

これは都市によってばらばらでしようけれども、要は、自分たちの強みと弱みを民間と比較してちゃんと自己評価しているということです。これは、私が行ったときにも日本は絶対やんなきや駄目だなと思いました。一部、国に、マニュアルにも入れてもらったりしたのですけれども、彼が言ったことは何かというのも、向こうの役人というのは賢いといいましょうか、負けているところを任せて盗んでしまえばいいって言っていました。10年やった。その後は、じゃあ自分たちが追いついているとか、そこはまた自分たちでやればいい。10年後に自己評価して、また負けているところがあれば、そこを任せればいい。そういうような発想でやっているのです。

ある都市に行ったときは、10個下水処理場がありました。8個は任せている。2個は自分たち直営で、残りは任せている。2個は自分たちの直営意識とか、自分たちの魂みたいな感じで直営でやっていく。残りは任せる。自治体が、職員がやっているところと任せているところをあえて競争させたりするのです。民間に任せているところの技術を盗んでいくというやり方をします。同じやり方で、今回、日本でやったのが宇部のコンセッションなのですけれども、宇部って東処理場と西処理場、2つ処理場があるのです。片っぽをコンセッションで30年、民間に任せました。それは何でそうしたかというと、市長さんの考えで2つを常に競わせるということです。いいところをお互いに交流する、お互いにいいところを学び合うという戦略です。だから横浜市も複数処理場があるのであれば、そういう発想というのをしてもいいかもしれませんということはちょっと思っています。

それからSIAAPというのも、これもパリを中心とする広域化の話ですけれども、300の自治体の組合です。ユーザーといいましょうか、人口900万人の下水を処理している組合があるのです。自治体数は300で

すからとんでもないですよねという、これは官側の集まりの組合です。横浜市下水道河川局は、ここと連携協定を結んでいます。これは、ここと連携協定を結んでいるって本当にすごいことです。私も横浜市さんのこの連携協定があるから、今年も現場を見せてもらったりとかそういうこともさせてもらいました。ここは300の自治体に、広域化によってメリットをつくっているということです。ただ、これは官の集まりになります。これはパリも入っています。

そこがどういうふうに今管理しているかというと、SIAAPという官の連合体なのですけれども、官民会社というのをつくっています。官民会社って何かというと、官側のSIAAPと、それからVeoliaが受注で勝ったのでVeoliaでしたけれども、真ん中に書いてあるSivatという管理会社をつくっています。ここが300の自治体の下水道管理をやるというやり方をしています。トップはSIAAPです。出資割合は6割がVeolia、4割がSIAAP、だから民間出資のほうが高いです。日本だと、民間出資が高いと民間が社長になるパターンが多いと思うのですけれども、トップはSIAAP、官側がやっている。その理由は、あくまでも管理所有権があり発注者だからということです。

私は、官民の出資割合ってあまりこだわなくていいと思っています。私は民間が多くてもいいと思っています。それでも、官があくまでも所有権を持って、発注権がこっちにあるのですから官が絶対にグリップできます。それがSIAAPの公務員ともしゃべりましたけれども、SIAAPで働いている官側ですから、物すごいプライドを持っています。官民会社だけれども、民間の力は借りるけれども、俺たちのものだという意識がすごく強いです。だからトップも官側が、たしかどこかの市長さんがやっていましたけれども、とか議会の方がここの役員をやっています。自治体の中の議員さんとかが代表で入っているというパターンになります。

ドイツは、シュタットベルケというのがあって、これは、ほぼ自治体100%出資です。

だから横浜ウォーターみたいな感じです。ただ、社長は民間公募です。何が特徴かというと、上下、ガスとか水道とかプール、これを全部やる会社です。それで効率性を高めていると。交通とかもやっています。これは、後で御質問があればもうちょっとお話しします。

日本にも官民会社が出てきました。TGS、東京下水道サービス株式会社とか北九州ウォーターサービス、群馬東部水道サービス株式会社、水みらい広島、これは官民です。大阪、横浜みたいなところが官100です。これは、名前が抜けていますけれども名古屋もあります。この間、名古屋で講演したときに名古屋を忘れてしまって調子が悪かったのですけれども、名古屋もあります。こんな感じです。出資割合と社長の出身まで書いていますけれども、あと民間側の出資会社、Wateringとかは、割とこれは横浜にも御縁があるのですが、いろんなパターンがありますけれども、100%横浜ですか、Wateringは後で説明します。いろいろ出ています。東京は50%なのですけれども、ほとんど銀行とか保険会社です。水関係の会社ではないです。

出資割合の権限は、これは飛ばします。御興味があれば。

横浜ウォーターが100%で、ほかにない特徴は、割と上下一体かなと思っています。

クリアウォーターOSAKAは、もしかしたら訪問された方がいらっしゃるかもしれませんけれども、2016年に会社をつくられて、もうずっとやっています。大阪市と長期契約で、大阪市のノウハウを生かして、大阪市の経営改善だけじゃなくて、大阪市以外の仕事も手伝っていきましょうというのがコンセプトになっています。全国をサポートしますということです。といっても関西中心ですけれども、最近は、九州とか横須賀とかあの辺にも入ってきているのじゃないですか。結構東北にも行っていますけれども。官の職員もた

くさんいるので、全国の自治体に行かれているということです。

それからこれです。大阪市とは、20年間、3000億円の随意契約をしていて、市の職員が、転籍が多いですかね、社外取締役とか全部大阪市の建設、だから割とべたべた官という感じになっているところです。全国展開しております。市外は水道もやっています。大阪市周辺の大都市から人をどんどんヘッドハンティングしています。京都市から行っている職員もいます。あと神戸とか、あの辺からも人を吸収しています。あとは企業からも来ています。自治体100のメリットはいろいろあると思います。デメリットもあるのですけれども、一番大きいのは、自治体100の会社というのは、自治体には信頼されやすいです。私も気持ちは分かれます。ただ、会社ではあるので民間とも組めるというメリットもある。だから非常に上手なのは、大阪のやり方って官と民の顔を使い分けているのです。非常にうまいです。あるときは、自分は官だと言って、あるときは、私は民間ですって民間の人に言って、二重人格といいましょうか、そこをうまく使い分けているのが大阪です。

水みらい広島、これは民間が6割ぐらい出しています。官が35出している。ほとんど官といっても広島県です。水 i n g さんが出しております。こんな感じです。広島が35。日揮って横浜の会社ですよね。私の実家のそばに昔これはできた会社なのですけれども、日揮って上大岡にあったのですけれども、こういった会社がつくって、民間のノウハウも取り入れながらやっているということです。職員が約200人いて、プロパーが多いのも特徴です。156名。どちらかというと、県、市からの出向は少ないです。7人しかいない。もうどんどん現地採用で人を増やしています。

ここはオープンイノベーションといって、ベンダーロックイン解消というのを一つのうたい文句にしているのです。

オープンにやりますというのが特徴になっていて、民間ということなので、メリットとしてはいろんな民間企業と協業ができます。これは、逆になかなか自治体じゃできないです。自治体だと特定民間と協業って難しいと思います。県外は横須賀みたいなところもやっています。広島から横須賀まで出てきたということになります。これが、プロパー職員の割合がどんどん高くなっています。

県外のいろいろ仕事をして、横須賀市は、下水管の詰まりとか住民対応のところを任せられて、一番エンジニアに近いところをやっています。彼らのやり方というのはどういうことかというと、広島県の人が聞いているとあれですけれども、私から見ると上手なやり方をしていて、広島県が出資している会社なので、広島県の仕事は割とハードル低く受注できています。随意契約ももしかしたらあるのかもしれない。ですから県の仕事を受注します。それをこの会社の実績にするのです。これだけのことを実績にして、それをうたい文句にして県外に出ていているのです。県外の仕事を取ると、その収益は広島県に返ってきます。広島県が、県知事さんが先頭に立ってこの活動を物すごくバックアップしているのです。それは広島県のためです。国内、別のところに行って稼いで広島県に還元するというやり方を県がバックアップしているというやり方です。

これは、秋田県もあまり横浜市さんの参考にならないかもしれませんけれども、秋田県は私が一応深く関わったので、県内全市町村出資の会社をつくりました。神奈川で言えば、神奈川県内全市町村が出資したということです。ONE・AQITAというのですけれども、そういう会社を1個つくりました。そこが中心になって、全市町村からの工事を受注するというやり方をつくりました。秋田県を通じて仕事が全部回ってくるというやり方になったので、市町村からは受発注業務がなくなりました。秋田県庁にこれを今年はお願

いしますねって、お金は、当然、秋田県に払わなきやならないです。でも、秋田県が、類似業務もあるので、まとめてONE・AQITAと契約してくれます。今、秋田県って本当に厳しいです。人口減少日本一です。職員ももう各市町村1人、2人しかいない中で、そういう形でつくったということです。

なので、官民それぞれ強み弱みはあります。民間の強み、官の強み、これをいかに生かしていく形をつくっていくのかなということかと思います。まずは自己評価で、その中でこれをどう任せていくか。全部任せせる必要はないと思います。じゃあ1か所任せてみるかみたいな議論が大事かなと。

私は、上下水道経営というのはこれだと思っていて、魔法の三角形を解くということかと思っています。これは、シナジーじゃなくてトレードオフなのです。どういうことかというと、優しい料金でアフォーダブルというのは、市民に払える料金です。それは達成しなきやならない。優しい料金にしようとする。安ければ安くしてしまうと、受けた企業は利益がなくなります。市の職員だってそうです。市役所だってもうからなくなっちゃいます。品質をちゃんと高くする。あまり高くし過ぎると料金が高くなります。同じ料金でやると、品質をあまり高めてコストが高くなっちゃうと利益もなくなります。これってトレードオフなのです。だから上下水道経営は、この3つの問い合わせを解く答えを探さなきやならない。これをぜひ横浜市の中でも考えていただきたいなど。そのときに、民間活用というのも一つの手段になるし、もしかしたら一番最初に申し上げた長期的にはカーボンニュートラルというのもあるのかなということになります。

最後になりましたけれども、最後の受益は市民なので、市民のために、戦略的に民間活用を御検討いただければいいのかなと思っております。

私からは以上でございます。

○ 長谷川琢磨委員長 ありがとうございました。講演が終わりましたので、質疑に入りたいと思います。

○ 山下正人委員 ありがとうございます。

聞きたいことが山ほどあるのですけれども、委員の方もいっぱいいらっしゃるので何点かお聞きしたいのですけれども、まず、PPPの先進国フランスの事情を教えていただいたのですが、これは日本と真逆ですね。下水のほうより上水のほうが進んでいて、大都市のほうが中小より進んでいる。この原因というのを一体何なのでしょう。

○ 加藤裕之参考人 水道のほうが民間にとって収益が上がりやすいという考え方があったそうです。水道のほうは、確実に買っててくれるだろうといいましょうかということで、収益性は高いのではないかという考え方方がフランスにはあったそうです。水道ってフランスのいろんな水会社がありますよね。e v i a nなんかもありますけれども、そういう考え方があったようです。

あと、大都市のほうが多いというのは、大都市のほうが、EU指令とかでも水質の規制が厳しいです。そうすると、どうしても高度処理とか、横浜はやられていますけれども、高度な技術が必要になると、そこで民間の先進的な技術を取り入れていこうというマインドが強くなるそうです。地方、中小がそんなにレベルの高いことをやらなくてもいいかと言われると、そうでもないのですけれども、割とフランスって、行かれたことがあると分かると思うのですけれども、本当の農村部にはぱつぱつある感じなのです。そうすると、あまり環境影響というのも大きくない。大きな水がたくさん流れているところに割と汚れた水を流すみたいな感じなので、先進的な技術の要求はあまり高くないということで、だったら自分たちでやろうかみたいなところもあります。

ただ、去年行ったときは、ペルピニャンという南フランスでしたけれども、36自治体で1個の広域化して

いましたけれども、そこには中小ももちろん入っていて、最近は、その中の自治体でも職員の数がいなくなっちゃっていると。なので、大都市も含めた連合体で民間に任せようという動きが出てきているみたいですね。

- **山下正人委員** 先生、フランスといえば水のメジャーのVeoliaというのが、どうしても名前が出てくるのですけれども、これは、こういった下水より上水のほうがうまみがあるといいますか、利益が取れるという環境があったのであるようなメジャーが育ってきたのか、そもそもどういう経緯でああいつただけの企業というのが誕生したのかという経緯を、もし御存じであれば教えてください。
  - **加藤裕之参考人** Veoliaそのものは150年ぐらいの歴史を持っていて、ベルサイユ宮殿ですか、あそここの水道をまず最初にやったのが、前身の会社ですけれどもVeoliaです。過去の経緯を調べてみると、水道に限らず、一番最初は、もともと民間がやっていたのです。横浜市さんは、非常にそこで大きな影響を与えたと思うのですけれども、日本は最初に官を選びました。

でも、フランスは、最初のときに、小さい会社ですけれども民間がやっていました。その後、都市化が進展して、いろんな衛生問題が起こってきて、当時だとコロナとか、政府のすごく大きい社会問題になったときに、もう民間だけではやっていけなくなって、そこでパブリックを事業主体にしようという大きな転換があったのです。その代わり民間もそれなりに育っていましたから、官にするけれども民間をうまく使っていこうという発想に変わったのです。その後、新自由主義みたいなのが出てきて、ヨーロッパもアメリカもですけれども、それでさらに加速されて、民間のコンセッションみたいなのがぐっと広がったということになります。

ただ、今、確かに民間に振り過ぎたということもあって、一部、官に、官といつても包括なのですけれども、日本で言うと、それに戻すところに、横ばいないし少し戻ってきているところがあると。だからいろんな論文を見ると、フランスの動向って振り子って書いてあるのです。要するに、官に行ったり民間に行ったり、振れながら最適な道を常に緊張感を持ってやっているのです。何か民間であればすぐ官に戻すし、官で何か起こったら民間に頼るようなところをちゃんと見ているのです。そうやりながら最適解を求めていくという感じです。

- 山下正人委員 恐らくフランスにしろ日本にしろ、世界各国どこでも浄水に関しては、非常に安全保障上、重要なインフラなので、なかなか官ではなく民に丸投げて渡すというのは非常に抵抗感があるので、そこは進まないと思っているのですけれども、一方で、今、先生がおっしゃったように、民の力を使っていかないと、これから恐らくこのインフラを維持するというのがもうかなり難しくなってくる。

だから国土交通省がPPPにかなりかじを切ったと思うのですが、これは、何となく危機感が私は自治体によって違うような気がするのです。先日、宮城に委員会でみんなで行ってきたのですけれども、これは例えば政令市、宮城の場合は宮城県の中小の自治体は職員もいないし、もうやっていられないし、お任せでお願いしますという雰囲気が多くあると思うのですけれども、一方で、仙台市は政令市なので、それなりのノウハウも人材も持っています。ということは、政令市のプライドとして、そこがなかなかぶつかっているところが私は見えてきたのですけれども、これは神奈川なんかで見ると、広域水道企業団と比べて、県と比べて、横浜のほうが圧倒的に技術を持っているのです。と思うと、課題としては、多分、県の小さい自治体には課題があるのでしょうけれども、横浜市の技術がないとなかなかやっていけないというジレンマがあるような気がするのですが、そこは先生の目から見て、特に政令市のある自治体、広域は、どういうふうに映つ

ていますでしょうか。

- 加藤裕之参考人 政令市についてどう思われるかということで。
- 山下正人委員 政令市のある自治体と県との関係性です。
- 加藤裕之参考人 県との関係性ですか。
- 山下正人委員 なかなか県は、政令市に遠慮があるのです。
- 加藤裕之参考人 とても難しい御質問ですけれども、横浜市と例えば神奈川県という意味、そういうたてに見てですか。それはなかなか答えづらい質問ですけれども、お互いに遠慮はあると思っています。だから政令市ではないですけれども、さっき秋田県を御紹介しましたよね。秋田県があれだけのことができたのは、秋田県と秋田市の政治的にも非常につながりがあったようですけれども、交流とか一緒にやっていこうという意識が高かったというのもあると思います。実際にもし県内の中小も助けていこう、ということになると、多分、神奈川県だったら横浜市さんの力は絶対必要でしょうと思います。
- 山下正人委員 そういう意味では、横浜市が直接やりづらい自治体の、例えば鎌倉に横浜市ががつり入るみたいな、これはなかなか難しいじゃないですか。
- 加藤裕之参考人 それはできません。
- 山下正人委員 できませんよね。そうすると、横浜市には横浜ウォーターという、そこにある種の人材の蓄積があることによって、横浜市の持っているノウハウというものが、神奈川県においてのポテンシャルにとっては非常に大きなものじゃないかなと。それをうまく使えるのではないか。それは、民ともっと連携しての上の話なのですけれども。
- 加藤裕之参考人 それは大きい、逆にそれしかないと思います。自治体の境界線というのは、市境があるということです。横浜市の人間が勝手に鎌倉市に行って昼間仕事するわけにいかないですから、向こうは忙しくても。それは、一回そういうふうにワンクッションがある官民組織とかそこに行って、その身分で行かないとできません。ですから、今、横浜ウォーターさんも一部やってると思うのですけれども、それを盛んにやっているのがさっき言ったような水みらい広島とか、ONE・AQITAはもう完全にそうですけれども、あとクリアウォーターOSAKA、そこはそういう考え方です。

それで、それは、結局、お助けるという意味もあるし、横浜市さんの場合、山下町でしたっけ、どこかでも一緒にやられていますけれども、市の職員のモチベーションとかスキルアップにもそれがつながっているのです。ほかの自治体の状況を知るとか、あとは、横浜ウォーターさんの場合は、民出資はないのですけれども、官民出資の場合は、役所から来ている人と民間から出向している人が同じテーブルで仕事をしています。そうすると、やはりお互いに学び合うところが多いのです。だから、そういう意味でも市の中だけでやらずに外の組織、できれば官民組織とか、官100は●ですけれども行かれて、いろんなところを見てきて、そこでまたいろんな企業ともつながるというのは大きいのじゃないですか。企業と付き合えますから、横浜市の中だといろいろ制限があるじゃないですか。市と勝手に会うとかないとか。それがないですから、ハードルが低いですから、それは、メリットはあると思います。

- 山下正人委員 ありがとうございます。最後にもう一点だけ。先生、一番の御専門は下水のほうだと思うのですけれども、宮城のコンセッションの中で、管路の更新に関しては外れている、県が=全権限=でやるとなっている。先ほどの御説明にもあったのですが、これから下水の一番の課題って、多分、管路の更新の問題だと思うのです。この前の八潮の事故もそうなのですが、そうすると、管路は何で進まないのかなど、

何でそこだけは県で分けているのかなとか、その辺のもし裏事情が分かれば教えていただきたいのですけれども。

- **加藤裕之参考人** 宮城県さんがどういう説明をされたか聞かないで勝手にはしゃべれないですけれども、民間側もどちらかというと目に見えないところなので、預かってみて開いてみたらぼろぼろだったというのは、結構リスクはあります。あとは、管路の場合は、大都市とかは、類型水路はないかもしませんけれども、割と地元の会社の方が、特に地方都市ですと受けてそのままやられていることが多いので、そこは、今までどおりのやり方をまず希望される方が、パターンが多いので、それであれば、じゃあ管路だけは一回外しておこうかということはあります。あとは、私がやった中では、あるところでは、地震があったときに一番問題になるのも管路じゃないかと言われて、それで、管路は災害復旧のときに大事なので、そこは、全部外す必要はないのですけれども、官側、パブリック側の直営で管路は、例えば半分ぐらいは残しておきたいというような判断をされたところもあります。

- **梶村充委員** ありがとうございます。私どもの横浜の市会の図書室も立派なもので、先生の図書がしっかりと置いておりました。拝見させていただき大変難しい、読み切れませんでした。

そんな中で、PPP/PFIもいいのですけれども、それ以前の問題です。例えば=対外=に、よその都市へ派遣されたようなときに工具を持っていきますよね。自分たちの工具とか継ぎ手だとか、全部使えないのです。地域によっては統一されていないのです。これが非常に大きな問題だということで、その都度、そっちに行って借りなきやいけない、そっちに行って用意しなきやいけないというようなことがあって、これは、いい加減に全国的に統一したほうがいいのじゃないかというような考え方があるのが一つと、それから、いろんな法律があって、例えば水道メーターなんかは経済産業省の関わりですよね、いわゆる計測器の関わりですから、8年で入れ替えなきやいけないという法律がありますよね。今どきあれは、8年なんかで入れ替えなくちゃいけないものなのですか。電気メーターが10年、ガスが10年かな。そんなに壊れるようなものじゃないと思うのです。だからそれを全国的に8年で全部、全所で入れ替えるわけですよね。

- **加藤裕之参考人** 法律がありますから。

- **梶村充委員** そういうのって変えようとすれば変えられるわけですよね。誰かが統一的にそういったものをやっていかないと、非効率でしようがないという気がするのですけれども、どんなものでしょうか。

- **加藤裕之参考人** 最初の災害のお話でよくあるのは、マンホールの蓋を開けようとしたら型が違っていたとか、それはよくあります。それは、今の私が答えることじゃないかもしませんが、国土交通省なんかでは、もう問題意識は持っていて、そこの統一とか、まず台帳を標準化するとか、応援に行ったときも台帳を見ますよね。そこは、まず標準化されていないと見方が分かっていなかつたりするので、その標準化、それから次は、そういう資機材の災害復旧で大事なところの標準化に向けては、動き出しているということになると思います。

2つ目のスマートメーターとかのお話ですか。そこは、問題意識は、皆さん十分認識しています。なので、今後、スマートメーターの導入をもっとしていくべき、私もあるところでスマートメーターの委員会に入っているのですけれども、規制緩和といいましょうか、そちらの方向に行くとは思います。ただ、実際にどれぐらいもつのかというところを、しっかりデータを取ってからじゃないと、その法律ってなかなか改正できないと思うので、そういう方向に行くとは思います。もちろん水道の測るだけじゃなくて、よく高齢者の見回りの代わりになるとか、いろんな使い方がありますよね。

突然使わなくなったら、何か老人が一人でどうかなっているのじやないか。そういう意味では、そこは、改善される方向に行くとは思います。

- 梶村充委員 あと一点だけ。広島さんの話がありましたけれども、私たちも今年か、視察に行きましたけれども、横浜からOBの方が何人か行つていらっしゃるのです。横浜は、そういう意味では、人材は=なくなり=、あっちこっちにOBになってからでも出でいらっしゃるというのは、我々本当に横浜としては誇りであって、●があると、●があると思ってはいるのですけれども。

それはそれとして、PFIとPPPとの絡みなのですけれども、我々は、政治家になって30年ぐらいになるのですけれども、ちょうどその時期にPFIが、そろそろ今回はいろいろな管理運営がPFIということになってくるよというようなことで、我々も議員だけですけれどもイギリスに視察に行つたりしたのです。それで、これはプライベートファイナンスですから、それでVFMを競い合うのだと、バリュー・フォー・マネーを競い合うのだということで我々はずつと習ったつもりだったのですけれども、これがPPPになったときに、いつの間にかバリュー・フォー・マネーというのがどこかへいなくなっちゃって、何を基準に、それは管理一体なのだから、コンセッションとして一体になっているのだから、その総体でもうけを出せばいいのだろうと、そういうことなのでしょうけれども、民間の方たちも、ある程度、目安がないと取つかかりが難しいと思うのですけれども、その辺はどんな感じですか。

- 加藤裕之参考人 すみません。手を挙げないで発言しちゃったけれども大丈夫ですか。
- 長谷川琢磨委員長 どうぞ。
- 加藤裕之参考人 すみませんでした。バリュー・フォー・マネーは、ウォーターPPPとか通常のコンセッション、それはちゃんと計算します。ですからそれを目標に事業を組むというのは、もう一緒です。
- 梶村充委員 VFMもPPPも一緒。
- 加藤裕之参考人 一緒です。バリュー・フォー・マネーの出し方とかでいろんな議論が出ることはありますけれども、横浜市さんの場合は、しっかり自治体職員がやられているので、適正なことを適正なコストでという計算ができるのですけれども、たまに問題が出るのは、自治体の方があまりちゃんと管路を点検していないとか、やるべきことをやれていない自治体というのは、全国にはあるのです。人がいないところはありますから。そうすると、そういうところというのはコストがかかっていないわけです。なので、それを基準にして計算されてしまうと、民間というのは非常に厳しいです。自治体の中には、ちゃんとやってないから安くなっている場合があるのです。それよりもっと下げると言われてしまうと、非常に苦しい。横浜市さんの場合は、ちゃんとやっていますから心配ないですけれども、●結構そういう議論は出てきています。
- いそべ尚哉委員 御講演ありがとうございました。大変参考になりました。先生にお伺いしたいのが、本市においても職員のこれまで地域密着型で築き上げてきた技術力をどう継承していくか、特に若手に継承していくかというのが大きな課題だと思うのですけれども、それを、国内でも、今、PPPが進んでいる自治体があると思うのですけれども、まだ歴史が浅くてこれからだと思うのですけれども、例えばフランスとか欧州のPPPで、これまで自治体が築き上げてきた技術力をうまく継承しているような好事例があって、本市のような規模が大きい大都市にも参考になるような、何かヒントになるようなものがあれば、お聞かせをいただけますか。
- 加藤裕之参考人 よろしいですか。それは、職員の技術継承という意味ですか。
- いそべ尚哉委員 そうです。

- 加藤裕之参考人 フランスもそうですし、国内でもやられて、今、一番これがいいのではないかと言われているのは、民間側に任せるけれども出向して、そこでまたいつか戻るという、多分こちらでも横浜ウォーターに出向してまた帰ってくるというのがありますよね。ですから民間に任せる場合でも、民間側に一回行って、一緒に飯を食って、逆に民間のノウハウも学ぶし、外から見た自分の親元の官の在り方ということも考えるというのが、そういう意味では、一番直接的な効果があるかなと思います。

あとは、よく言われるのは、モニタリングとかそこをしっかりとしながら研修制度、自治体側にいるけれども民間のほうに行った研修を受けるとか、現場を体験するとか、そういうことをやっているというパターンが多いです。

ただ、技術継承のお話って、私もよく質問を受けたり、自分のやっているところでも議論になるのですけれども、結局どういう技術を残したいか、継承したいかということをはっきりしないと、なかなかやり方もいろいろあって、管路の例えは設計や発注のところを自分たちが残したいのだということであれば、一番手っ取り早いのは、その業務を外せばいいです。その業務を外してしまっているところもあります。今までどおり管路の設計・発注をやりたいなら、じゃあそれは任せない、今までどおりやりますと。だから、じゃあ汚泥は今までどおりやりたいなら汚泥は外せばいい。だからそれを、PPPって、結局、どこを任せてどこを今までどおりやるかという切り分けをしていく作業なのです。そのときに何を残したいかということを職員の間でよく議論して、そこの意思統一をするということが大事かなと思います。

- 麓理恵委員 御講演ありがとうございました。申し訳ありません。なかなか理解が進まないところがありまして、それでも一つ大事だなと思ったことは、月曜日に宮城県のほうに私たちが視察に行ったときに、性能発注をしていて、そして、しょっちゅう数字的なものも報告をもらってやっているのだというお話を聞いていたのですけれども、でも、今日、32枚目のところにあった評価をする、官の評価と民の評価をきちっとして、競争できるところ、参考にできるところをお互いにやっていくのだというお話を伺って、とても腑に落ちたところなのですけれども、次の33枚目のところで、広域的下水道組合の中で横浜市下水道河川局と協定を結んでいること、これは大変すごいことなのだとお話をいただいたのですけれども、これは、何がすごいのかというところをもう一度お話しいただけますでしょうか。

- 加藤裕之参考人 何がすごいかというと、SIAAPというのは、フランスでも代表的な広域的下水道組合で、パリ市ももちろん入っていて、先ほど申し上げたとおり300自治体ぐらいの連合体なのです。パリも入っているので、フランスのノウハウとか、フランスの官が何をやっている、官側、パブリック側がこの組織に割と結集されているのです。私も何度も●。そこの組織と横浜市一自治体が技術交流をするとか、情報がいつでも取れる関係にあるというのは、これは、全国、日本の中でないと思います。だから、これはもっと御活用すべきかなという意味で、よくやられたなと思います。誰かがやられたのでしょうかけれども、私はどうしてこういうことができたのだろうと思っています。皆さんで行かれたらしいのじゃないですかと思います。だから官側の集団なので、官側がどうVeloiaみたいに水メジャーと対応しているかとか、そこは、よく彼らから聞くことはできると思います。

- 麓理恵委員 ありがとうございます。局長に質問してもいいのですか。

- 長谷川琢磨委員長 どうぞ。

- 麓理恵委員 今のことと含めまして、この協定したことの効果みたいなものがあれば教えていただきたいと思います。

- 遠藤下水道河川局長 なかなか定量的にというところでは難しいのですが、加藤先生の話の続きをさせていただいくと、日本の下水道事業というのは、官が中心に発展してきたというお話が、今、加藤先生からもございましたが、ある意味、諸外国から見ると、極めて優秀な事業展開をしているというふうに見られています。これは、私が自治体に身を置いているから、だからかもしれませんけれども、いい意味で、これだけ直営でという言い方になりますが、高度経済成長期からずっとやってきているわけです。

特に私どももそうですけれども、その中で官の集合体としてのS I A A Pがあるのですが、そこは、どこに学びを得ようかといったときに、わざわざ我々のほうにコンタクトを取ってきていただいたのです。なのでヨーロッパ、フランスは、先ほど先生もありましたけれども、民に行ったり官に行ったりみたいな、いい意味でバランスを取ってやってきたのでしょうか、彼ら側から見ると、よくぞこれだけ官でやってきたみたいなどころがあると思うのです。

なのでその生い立ちも含めて、今、やり方も全然違う中では、お互いがお互い、じゃあどういう料金の決め方をしてどうやっているのだと、水質の決め方はどうしてやっているのだみたいなやり取りがようやく最近できてきたなというところで、何か得るものがあるかというと、例えばですが、私も実は、一度、行かせていただいたのですけれども、極めて下水道事業に携わっている職員の方々のプライドが高いみたいのは、手に取るように分かりますし、それってどうしたらこれだけ個々の個人の思いが醸成されるのだろうみたいなことも含めて、そういうところでは、学ぶところが非常に多いです。

あとは、ちょうどパリオリンピックが開かれる前に行なったのですけれども、セーヌ川で水泳が開かれたと思うのですが、彼らからしてみると、先生にもおっしゃっていましたが、私の子供の時代も川というの色がついていましたけれども、横浜港も、先生の前で言うのも何ですが、昭和40年代、50年代は大分汚かつたですよね。それが、今、四、五十年の時間を経てこれだけきれいになっていて、小さな魚がいるとかいうことも含めて公共水域がすごくきれいになっているのです。

なのでそういう、我々がよく言うところの合流改善とか高度処理みたいなことも含めて、逆に彼らは、何でこんなにうまくいったのだろうみたいなところがあって、そういうところのやり取りなんかを通じて、お互いがお互いやってきた歴史は違うのですけれども、それによる成果というか効果を共有し合えていることが、まずは、回答にならないかもしませんけれども、成果かなとは思っております。

そういうことを踏まえて、これだけ、今、日本の中でPPPが盛り上がってきていますので、先生のお言葉を借りれば、彼らからいいとこ取りができるところがあれば、それを採用していくべきかなというふうに思えるようになったということが一つの成果かなと思います。こういう言い方ですみません。

- 麓理恵委員 ありがとうございました。

- 長谷川琢磨委員長 よろしいですか。

- 齊藤達也委員 今日は御講演ありがとうございました。加藤先生からもいろんな歴史とこれから将来への展望というところも含めたPPPのお話を伺って、いろんなキーワードをいただいた。例えば長期契約というのが有利であるという話とか、また、交付金が要件化されたということで、水道、下水道もこれからどんどん増えていくのじゃないかとか、あとはSPCとかJVとか、地元企業がどこまで関係するかとかというお話とか、あるいは、何を任せて何を自前でやるのかみたいなそういういろんなキーワードを頂戴して、非常に勉強させていただいて、本当に今日は参加してよかったです。

そういう中で、今、局長からもいろいろ御紹介がありましたけれども、横浜は水道の発祥の地というふう

に言われておりますし、また、下水道に関しても、今、局長からお話をあったとおり、かなりの技術力とプライドというか、それとまた職員のレベルとか、かなり期待をしているのですけれども、先生から見て、まず一つの御質問を申し上げたいのは、横浜に対する期待というか、どんなような、今後、展開で横浜は取り組んでいくべきなのかというか、そういったところの御示唆をいただければありがたいかなと思いますけれども、いかがでしょうか。お願いします。

- 加藤裕之参考人 私は、いろんな期待があるのですけれども、いいことは、別にPPPに限らず、今、レベルが高いことをやられていると思うのです。全国的にも横浜とか大阪とか東京とか福岡とかビッグファイブと言われるようなところは、下水道では非常にレベルが高いところなのですけれども、もっと言えば民間、他の自治体から、場合によっては海外の技術とかも、あまり抵抗なく受け入れて欲しいなという気はちょっとしています。

技術は別にフランスだけじゃないので、ドイツとか●いいものは、もっとどんどん取り入れて、それを自分たちのものにする。もしかしたらそれは、横浜市という歴史的な開港してどうこうって発展してきた歴史を見れば、自分たちのものだと言って国内外に輸出していくぐらいの都市になれるのじやないかなと思うのです。抽象的ですけれども、そういうような都市になってほしいなと。

似たようなところで言うと、シンガポールがそうなのです。シンガポールは、世界からの技術をどんどん受け入れています。私の勝手な見方ですけれども、技術を受け入れて、それを数年したら自分たちの技術だと言って世界に売り出しています。それは、もちろん自分たちに合うようにバージョンを変えて、ブランド化が上手なのです。だからいろんな技術を受け入れるけれども、それを横浜ブランドとしてどんどん外に出していくと。だからそれは私から見ると、とても横浜らしいやり方じやないかなという気はしています。それが一番の期待です。

心配なのは職員の数とか、これから若い人がどんどん入ってくれるかなとか、それは下水道に限った話じやないですけれども、そこは、ちょっと心配はしていますけれども。だからそういった都市、そういった上下水道行政、そういった事業をやるところなのだということが学生に伝われば、逆に魅力が上がって希望する人も増えるのじやないかなという気はします。

- 齊藤達也委員 ありがとうございます。非常に力強い御示唆をいただいたと思いますけれども、そういう意味では、横浜という都市、ほかの都市もあるのでしょうかけれども、上下水道に関しては、かなり日本でもトップクラスだということ、そこのプランディングというお話をあったので、それはすごく参考になりましたし、また、これから若い方々に魅力的な職場というところも、お伝えするということも大事なのかなと勉強になりました。

あと、今日、横浜ウォーターの社長さんも来ていらっしゃるので、せっかくなので本間社長にもお伺いしたいのですけれども、今、加藤先生からお話をあったり、あるいは遠藤局長とか、そういう横浜の今いろんな技術力というところがあって、私たちからすると、実は、この間、広島に行ったときに、横須賀市が、広島が取りましたみたいな経緯があったときに、当然、水 i n g さんが横浜に聞いたそうなのですけれども、水みらい広島さんが、そしたら横浜ウォーターさんのはうでは、また行けないからみたいなところがあって横須賀に入られたみたいなところがあったので、私たちからすると、もうちょっと横浜ウォーターさんがさらに積極的に对外的ないいろいろな自治体、今、多分、困っているところがたくさんあるでしょうから、横浜の技術力をどんどん確保して提供していただきたいなという期待を持っているわけなのですけれども。

そういう中で、もう一つ、横浜市は、今、特別市というのを目指している中で、特別市ということは、つまり全部自分たちで賄えますよというようなところなのですけれども、それで言うと、対外から見ると、横浜市だけいい思いをして我々はどうするのだみたいな取り残され感があるので、逆に周辺の自治体、市とか町とか村に対して横浜の技術をどんどん提供させてもらいますと、だから一緒にやりましょうみたいなそういう流れをつくる中での特別市という流れで、他の市町村も理解をしていただくような流れになると思うのです。そういう点でも横浜ウォーターさんって、非常に私は重要なファクターだと思っていまして、その辺で、本間さん、横浜市のいろいろな市の中でも、市場の担当理事もされたりとか、経済界にも精通されているのじゃないかと期待をしているのですけれども、その辺の本間社長の御見解をいただきたいなと思いますけれども、お願いします。

- 本間徳也参考人　　横浜ウォーター株式会社の本間でございます。よろしくお願ひいたします。

今、質問というか私の見解というお話なので、うまく話せるかどうかあれなのですけれども、まず横浜ウォーター株式会社は、御存じのとおり、横浜市が100%出資の企業としてということで、あとは人材等々、ノウハウと技術を蓄積して、それを使って他の事業体にも、今、仕事で支援をしているということになっているのですけれども、もちろん横浜市のそういう今やっていることをしっかりと生かして、それを他の事業体に生かして、他の事業体を助けるという役割はすごく重要だと思っております。

そういう意味では、先ほど横須賀の話があったのですけれども、タイミングとかいろいろあってそこはできなかったのですけれども、プレーヤーというよりは技術支援的な部分とか、今後、どういうふうにやっていくかという、そういう方向性をつけるような役割を、今まで仕事をやってきております。

具体的には宮城県の山元町、先ほどもお話がございましたけれども、そういうところでは、震災の復興から始まって官民連携による包括業務委託に入るところ、それから、今もう入っていますけれども、その入ったものについては、その後、モニタリングをしたり、今後、どういうふうにやっていくかという道筋をつけるような仕事も継続的にやらせていただいたりしていまして、特に、事業体でどういうふうにやっていくか、あるいは、自分たちの経営がなかなか難しくなっているというようなところの支援を多くやっているのが、特に東北、関東を中心に行っております。

もちろん県内のほうも頑張っていかなければいけないと思っておりますし、先ほどからウォーターPPPの話がありますけれども、これにつきましては、ある意味、時限が切られているところも含めて、大変たくさんの方の事案が出てくると思われますので、その辺はビジネスチャンスとして捉えて、しっかりとその中で横浜ウォーターの強みを生かしてどういう形で入っていくか、民間との連携とか、あるいは、事業体側について例えば支援をしていくというその両面から捉えて、しっかりとビジネスチャンスを広げていきたいと考えております。本日はたくさんの方のヒントをいただきましたので、さらにそういう間口を広げていくような方向で検討してまいりたいと思いますので、よろしくお願ひいたします。

- 齋藤達也委員　　期待しておりますので、ぜひ頑張っていただきたいと思います。私はそれに期待をしています。

- 長谷川琢磨委員長　　他に。よろしいですか。

（「なし」と呼ぶ者あり）

- 長谷川琢磨委員長　　他に御発言もないようですので、本件についてはこの程度にとどめます。

本日は、大変参考になる貴重な御講演をいただきまして誠にありがとうございました。もう本当に目から

うろこでした。ありがとうございます。改めて御礼を申し上げたいと思います。取れる対策の一つであるPPP、シナジー効果で最大限の結果へつなげるため目標をまずは立てること、どの手段でどのように進めるのか、課された宿題は非常に大きいと、このように感じました。加藤様、本間様、本日は本当にありがとうございました。御礼を申し上げます。

以上で下水道河川局・水道局関係の議題は終了いたしました。



◎ 閉会宣言

○ 長谷川琢磨委員長 本日の議題は終了いたしましたので、委員会を閉会いたします。

閉会時刻 午前11時42分

# 速報版