

広域化備忘録

はじめに

最近各所で諸課題の解決策として広域化が話題となる。広域化はかれこれ 20 年以上前から言われているが、広域化を達成したのは現状指折り程度にとどまり、広島市や奈良市のように中核市が抜けるといったケースも見られる。当初国が推進していたのは広域化の中でも最もハードルの高い事業統合であったが、この現状を見て、事業体ごとの会計セグメントを残すような経営広域化をまずは推進する流れがようやく生まれつつある。今回はそんな広域化について思うことをち備忘録として書き残しておこうと思う。

広域化すると人材募集はどうなるのか？

水道は基本的に「特定の専門分野にこだわりはないが、地元で安定した仕事に就きたい」と志向する層の受け皿として機能してきた一面がある。企業団方式の広域化によって事業面積が拡大して異動先が広域になり、キャリアが水道だけに絞られた場合、上記の層の受け皿ではなくなる。当然、構成市町村からの出向によって人材は供給されるだろうが、新卒プロパーの確保は工夫が無いと苦戦する可能性がある。一方、企業団方式はキャリアが水道に絞られるため、事業体で水道に愛着を持った職員の転職先としては非常に魅力的である。

広域化はいわば M&A

民間における M&A は基本的に対等ないしは大資本が中小資本を取り込む形で実施される。いずれのケースもスケールメリットによる事業効率化やシナジーによる増収増益を期待して行うものであるが、水道の場合は同質事業なのでシナジーはあまり期待できない。また、民間の場合は当然買収する側がデューデリジェンスに(DD)によって買収先の健全性を多面的に評価し、将来的な増収増益を通じて投資を回収できるのかどうかを判断してから M&A の判断を実施する。水道においては、大規模事業体が大規模事業体レベルの水準を達成しない小規模事業体を取り込んだ場合に生じるコストと施設の統廃合やスケールメリットによる費用削減等を比較し、ペイしないので基本的に N.G.となる。「施設水準が合わない」、「料金格差がある」、「法適用されていない簡易水道がある」、「施設台帳が整っていない」、「クリプト対策がされていない水源が多数ある」、だから難しいといった事業体の声は民間からしたら真っ当な話である。

理想形は経営広域化とハード共同化か

私の知る限り、広域化が進んだケースの多くは現場側に強いリーダーシップがあるボトムアップと熱心な議員によるトップダウンの 2 ケースに限られ、手法を全国的に横展開するには限界が見えている。広域化の阻む理由は施設水準や料金の格差であるから、まずは経営広域化とハード共同化という美味しいところ取りの組み合わせで始めてみてはというのが現在の考えである。まずは、経営広域化で各事業体の水道料金表は残しつつ、システムや物品の調達を統一することでスケールメリットが狙いやすいところから着手し、行政区域を境に隣接する配水池（例：川西市&猪名川町）のように確実に統廃合の効果が見込める所に絞って施設を共同化する。これで損する事業体は出ないものと考え。まずは民で言うホールディングスのような形でスタートし、格差の縮小を進めていき、将来的には事業統合を達成するのが現実的ではないだろうか。

広域化を決めることがゴールではない

M&Aはそこで終わりではなく、後にPMI（Post Merger Integration）という工程が控えている。M&Aの意思決定を取り付けることがゴールではなく、その後の統合プロセスを適切に行えないと現場は混乱し、M&Aの効果が発揮されずに失敗ということになる。水道の広域化という分野ではこの点が見逃されており、いざ意思決定後にこのプロセスに直面して焦るという話を時々耳にする。私が想像するだけでもPMIとして考えるべき項目として以下のようなものがある。いつか広域化が強く推進されるようになれば、水道広域化PMIマニュアルが必要になる気がしている。

- ・ 例規
- ・ 会計規定
- ・ 財務会計システム
- ・ 料金システム
- ・ 施設台帳システム
- ・ 施設の更新基準
- ・ 給水装置工事マニュアル
- ・ 入札情報システム
- ・ 標準仕様書
- ・ 取り扱い金融機関
- ・ 施工基準
- ・ 消費税申告
- ・ ビジョンや経営戦略等の計画類
- ・ 人事制度
- ・ ネットワーク基盤
- ・ 部門整理
- ・ 中央監視システム
- ・ お客様窓口