

PPP、 新たな挑戦

奥田早希子
一般社団法人 Water-n
代表理事
第2回

前々号から始まった本連載では、まず上下水道コンサルタント（水コン）各社のトップに順番に話を聞いていこうと思っている。今回は日本水工設計の藤木修社長に伺った。上下水道インフラの新設需要は先細っており、従来型のいわゆる設計会社のままでは生き残りが難しいのはどの水コンも同じだ。そうした中、同社は「アセットマネジメント」（AM）という新たな領域に挑戦を始めている。

PPPの壁は 高すぎる応札リスク

——上下水道PPPの現状をどう見ているか。
「浄水場・下水処理場と管路で分けて見ると、水質などアウトカムで監視できる前者はPPPが進んでいるが、できない後者は遅れている。管路の特定箇所を改良・更生するために必要な投資額は分かるが、例えば、管路網の全体にいくら投資すればどれくらい道路陥没を減らせるかという問いに答えるのは至難の業だ。コンセッションや包括委託ではそれに対する答えをあらかじめ企画提案しなければならぬのだから、応募する民間側にとっては応札リスクが高すぎて、二の足を踏むことになる。それが、管路PPPが進まない一因だろう。処理場

（計画、実行、評価、改善）を回す過程を通じて、不確実性に対処する戦略が鍵となる」
——P D C Aは現在も行われている。
「官と民が個別にP D C Aを回しているのは、継続的な改善の有効性がある。コンセッションのように民間に多くを委ねる事業であっても、P D C Aを民間に任せっきりにするべきでないことは、I S O規格の教えるところ。昨今の大手メーカーの不祥事の背景には経営層と現場との乖離があったのだと思うが、同じことが上下水道のPPPでも起きているのではないかと危惧している。

例えば、管路網の全体にいくら投資すればどれくらい道路陥没を減らせるかという問いに答えるのは至難の業だ。コンセッションや包括委託ではそれに対する答えをあらかじめ企画提案しなければならぬのだから、応募する民間側にとっては応札リスクが高すぎて、二の足を踏むことになる。それが、管路PPPが進まない一因だろう。処理場

P D C Aは 官民一緒に回すべき

——そこを乗り越える鍵はどこにあるか。
「プロジェクトに柔軟性を持たせ、民間側が契約後に学習によって最適解を見つけるといったり、P D C Aの運用計画は軽視されがちだ。まずは民間に提案

してもらう。プロジェクトが始動したら、官と民が協力してP D C Aを回し、その過程で官民が一緒にノウハウを蓄積して共有する。それが大切だ。

不確実性の中で正しい意思決定基準にどのよう

に近づくかは、リアルオプションの問題でもある。そのためはCとAが要になる。そこにこそ官が深く関与すべきだが、官側の技術職員が減っている現状では、我々水コンが支えるべき重要な領域と言えらるだろう」

アセットが生み出す価値を最大化する
——御社が注力するA Mとの関係は。
「PPPは官が財政難で職員も減ってきたから民間委託するという安直なスキームではな

い。パートナーシップで官と民が互いに知恵を出し合って、一緒にP D C Aを回し、共に高みを目指すものだ。高みを指す方向は3つある。1つ目はサービスマネジメント、2つ目はコスト削減、3つ目はリスク低減。実はこれこそがAMである。
AMを一言でいうと、アセットが生み出す価値を最大化することで、財務マネジメントとのつながりが深い。AMは維持管理や改築更新に近い概念でとらえられることがあるが、それらはAMの一要素に過ぎない。例えば電鉄会社が観光地をPRして乗客を増やすこともAM活動と言えらる」

「オリンピック後の景気の先行きは不透明だ。そこを生き残るために、社員にAM思考を根付かせる。それが会社にとって社員一人ひとりにとっても、武器になるはずだ」

日本水工設計 藤木修社長に聞く

アセットマネジメントで挑む



筆者：奥田早希子（Water-n代表理事、東洋大学PPP研究センターリサーチパートナー）