

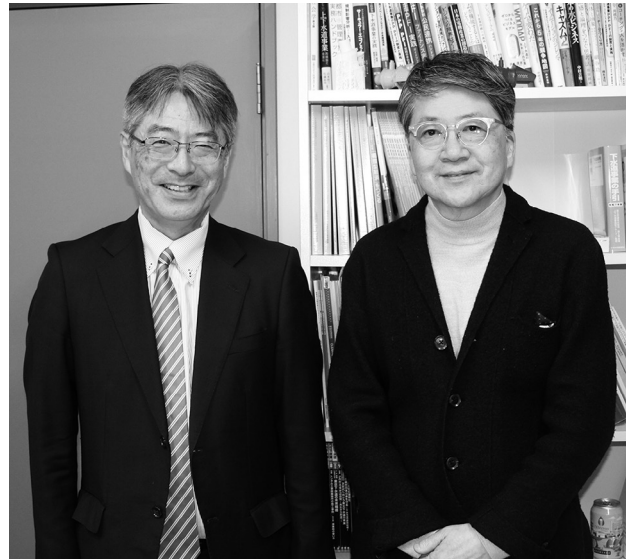


対談 Dialogue

JR西日本・藏原潮専務執行役員×中央大学・加藤裕之機構教授

“鉄の道”と“水の道” ～総合インフラマネジメントのあり方を探る～

埼玉県八潮市の道路陥没事故を機にあらためて浮き彫りになった老朽化の問題に加え、人口減少等による慢性的な人手不足、限られた財源等による経営健全化の必要性などの課題を抱える上下水道事業。今後の持続性を確保していくうえでは、事業体を越えた広域的な連携や分野横断的な連携による“総合インフラマネジメント”への転換が求められている。その担い手として期待されるJR西日本の藏原潮・専務執行役員/デジタルソリューション本部ビジネスデザイン部長(写真左)と、中央大学研究開発機構の加藤裕之機構教授(写真右)の二人に、“総合インフラマネジメント”の現在地やあるべき姿を語り合ってもらった。



■きっかけはコロナ禍

加藤 JR西日本の上下水道事業への参画は多くの関係者の注目を集めています。本日は、なぜ上下水道に興味を持ったのか、どういう形で強みを活かそうと考えているか、これからどう展開していきたいか、などを聞いていければと思っています。

上下水道事業に対しては、総合インフラマネジメント事業「JCLaaS」(ジェイクラス)としてアプローチされています。この事業に取り組むこととなった経緯から教えてください。

藏原 きっかけは新型コロナウイルスの感染拡大です。当社は1987年の国鉄分割民営化後、鉄道事業に加え物販・飲食、不動産、ホテル、ショッピングセンターといった関連事業を一体的に展開することで、乗り越えてきた過去があります。ところがコロナ禍で人の移動がほとんど止まってしまいました。人の移動があり、鉄道利用が好調な時は、経営効率が高かったのですが、移動が制限さ

れた場合は、鉄道事業に留まらず、他の事業も連動して縮小してしまいました。つまり、当社のポートフォリオの再構築が必要になったのです。将来の持続的な経営に向けて新たな事業の柱が求められる中、取り組み始めた一つが総合インフラマネジメント事業(JCLaaS)です。

我々は鉄道という資産を持ち、日々運行しています。安全かつ持続的な運行のためには維持修繕が不可欠ですし、土木工事や建築工事を行うこともあります。ある意味、インフラの保有と運営を自ら行っていると言えます。こうした経験や総合的な組織力(ケイパビリティ)が、今後ますます重要となるインフラ管理運営や、行政と連携した持続的なまちづくりにおいて役立つのではないかと考えています。この思いから、2024年2月に当社、NTTドコモビジネス、みずほ銀行、三井住友銀行、三菱UFJ銀行、日本政策投資銀行の6社で「JCLaaS」のスタートを切りました。

加藤 鉄道と上下水道は共通する部分が多いと思っ

ています。乗客や利用者から運賃や料金・使用料をとってマネジメントしている点もそうですし、職種が事務・土木・建築・機械・電気と多岐にわたっている点も似ています。まちづくりや都市づくりという観点でも親和性があるように思います。災害などの対応も求められますよね？

藏原 はい。上下水道など他のインフラと同様、鉄道も地震や大雨で被害を受けることがあります。能登半島地震では、当社が所管する七尾線に甚大な被害が発生しましたが、多くのリソースを投入し、集中的に復旧工事を行い、早期に運転再開することができました。非常時の対応だけでなく、非常時に備えてどう準備するか、という視点も重視しています。

加藤 鉄道は常に乗客がいることもあり、災害時や非常時の意識はとても強いと思います。BCP含めそのノウハウは上下水道も学ぶところが大きいのではないのでしょうか。

■理想は分野連携や広域連携

加藤 JCLaaSのターゲットは上下水道だけではないですよ。

藏原 そのとおりです。ウォーターPPPなどの動きもあり、上下水道分野が先行していますが、道路や橋梁、河川、公園、公共施設、交通、観光といった分野も対象としています。本来は一つの分野だけでなく、まち全体を見て複数分野を一体的に支援できないかという思いがあります。さらに、分野連携のみならず事業体を越えた広域連携も含めてです。最終的にはその地域の価値を向上させ、

地方創生につなげることが大きな目標です。そのために入り口として、ウォーターPPPや道路・橋梁の包括管理に取り組んでいるとご理解いただければ幸いです。

当社は、鉄道を除けば特定分野に強い專業会社ではありません。専門領域はパートナー企業と連携して進めるのが基本方針です。当社としては、例えば上下水道と道路の一体的な管理や市民参加型の管理を提案・実施することで、行政の負担軽減や社会課題の解決につなげることをめざしています。そのキープレーヤーになりたいと考えています。

加藤 JCLaaSはある種のプラットフォームみたいなイメージですか。

藏原 そうですね。ただ、プラットフォームといっても、ハードのイメージだけでなくソフトも含めてです。求められるものは自治体ごとに異なるため、一つのパターンではなく、それぞれに合ったソリューションを提供することが重要です。また、事業が10～20年と長期間に及ぶので、地元企業との連携などを通じて担い手を確保する仕組みも必要だと考えています。

加藤 分野連携と広域連携という話がありましたが、とりわけ広域連携は鉄道会社のネットワーク力を発揮しやすい部分だと思うのですが。

藏原 そのとおりです。鉄道は自治体の枠を越えて広域に線路が敷設されていますし、複数の自治体を束ねた新たなソリューションの提供には一日の長があると思います。当社の実績としては、広島県が県内の自治体をまとめ、災害時に宿泊先や





藏原専務

移動手段を確保するための協定を当社グループ会社と締結した事例もあります。

加藤 上下水道の世界では、PPPを含めて複数自治体にまたがる広域化を誰が主導するかが課題になっています。幕末の坂本龍馬のように、あちこち足を運んで結びつけるような人がいないとなかなか前に進みません。それがビジネスとして成り立つかは分かりませんが、JR西日本にはそうした役割も期待したいですね。これまで全国的には上下水道事業の受注がほぼない状況だからこそ、かえて「つなぎ」ができる可能性もあります。

■チャンスがあれば全国どこでも

加藤 現在、上下水道分野の実績としては、京都府福知山市、同城陽市、鳥取県米子市の3件の実績があると聞いています。それぞれ簡単にご紹介いただけますか。

藏原 福知山市の案件は上水道の包括委託で、メタウォーター様が代表企業を務めているSPCに当社も参画しています。モデル的な事例にしたいと考えています。

城陽市は当社のウォーターPPP(レベル3.5)実績として初めての案件です。上下水道一体型でヴェ

オリア・ジェネッツ様が代表企業を務めるJVに当社も名を連ねており、当社社員がJV内で浄水場の運転管理や維持管理、下水道管路の維持管理を担っています。

米子市は下水処理場等の包括委託の案件で、当社のグループ会社であり地元米子市に根ざした企業であるJR西日本後藤テックが参画しています。今年4月に始まった第2期からはJR西日本後藤テックが代表企業を務めています。第1期では構成企業として参画していましたが、第2期からは代表企業としての立場に変わり、責任も重くなっています。第3期以降も見据え、地元企業として参画しているJR西日本後藤テックを中心に、地域雇用や産業創出といった視点も大切に考えています。

いずれの案件も、メタウォーター様、ヴェオリア様など、上下水道を代表する企業とともに取り組んでいます。近くで見ていると学びながら、役割分担をしつつ、包括化や広域化の調整、他分野との連携など得意分野で貢献できればと考えています。

加藤 エリア的なターゲットとなると、やはり西日本が中心になるのですか。

藏原 当社のエリアという意味では、鉄道事業で普段からお付き合いのある北陸3県(富山、石川、福井)、関西2府4県(滋賀、京都、大阪、兵庫、奈良、和歌山)、中国5県(鳥取、島根、岡山、広島、山口)、さらに一部エリアが含まれる新潟、長野、三重、福岡の4県を合わせた2府16県になります。ただ、エリアは限定せず、チャンスがあれば全国どこでもお役に立ちたいという気持ちが強いです。そのためには地元企業などパートナー企業との連携がより重要になると考えています。

加藤 都市の規模についてはいかがですか？

藏原 当初は一定規模以上の都市が中心と考えていましたが、最近は特にご苦労されている中小都市に、むしろ我々の考え方がマッチするのではないかと考えています。

加藤 なるほど。ドイツのシュタットベルケは中小都市でも上下水道や電気、ガスに加え、交通も

手がけています。JR西日本の“総合インフラマネジメント”に近い気もしますね。

藏原 そうですね。シュタットベルケと呼ぶのが適切かどうかはさておき、宅急便のラストワンマイルや地域公共交通の運転手不足など、地域課題の解決をすべて担うSPCをつくり、地域の方々の暮らしをサポートする。そのような姿も、個人的には思い描いています。

■「官から民へ」を自ら経験

加藤 国鉄からJRになったものの、まだ官的な性格は残っているものですか。

藏原 私はJRに代わってから2期生として入社しましたが、我々の世代は特にそうかもしれません。国鉄らしさが色濃く残る時代から、民間企業へと変わっていく様子を見てきました。

加藤 おそらく純粋な民間企業に比べると、行政の気持ちがより汲み取れるのではないかと思います。「官から民へ」という流れは上下水道の世界も同じで、その流れを泳いできた経験があることも、独自の強みと言えるかもしれません。

藏原 冒頭で加藤先生から鉄道と上下水道の共通点についてお話がありましたが、鉄道事業では採算が厳しいローカル線の問題があり、上下水道も人口減少が進む地域のあり方が大きなテーマです。そこも共通点かもしれません。

さらに、老朽化施設の増加により、発生対応的ではなく予防保全的な管理が求められている点も共通しています。これも当社が鉄道事業で経験してきたノウハウが活かせると考えています。

当社の強みとしては、自治体との距離の近さも挙げられると思います。上下水道部局に限らず、まちづくりや総合行政の部局とも日々連携させていただいている点も強調材料かなと考えています。ウォーターPPPについては上下水道部門が単独で動いている自治体も多く見受けられますが、当社はまちづくりなどの部局に対し上下水道と道路等の一体型提案を持っていくことも視野に入れています。

加藤 逆に足りないかと認識している部分はありま



加藤機構教授

すか。

藏原 現場の水質管理など経験値が不足している部分です。ただ、こうした分野は大手や地元パートナー企業の力を借りて取り組むというスタンスです。

加藤 個人的には行政の縦割りを解消する役割も期待しています。自らの反省でもありますが、縦割りは役所の中だけで解消するのは難しい。JR西日本のような組織に任せることで解消できるのではないかと内心、思っています。役所は大きく分けると、河川や道路、公園といった一般会計グループと、水道や下水道の特別会計グループがありますが、JR西日本は両方の性格を持っていると言えます。

■現場主義とコスト意識

加藤 私は国交省の現役時代に滋賀県や兵庫県に出向していた経験があり、JR西日本の新快速はよく利用させてもらいました。藏原さんがJR西日本に入社したのはご出身が山口市ということもあったのですか。

藏原 そうですね。加えて、国鉄からJRに変わってどちらに転ぶか分からない状況に面白味を感じ

たこと、さまざまな仕事に関わるチャンスがあると感じた点も魅力でした。それは間違っていなかったと思います。地域との接点も含め、さまざまな取り組みに関わることができました。

加藤 特に印象に残っている仕事は何でしょうか？

藏原 直近ですが、広島・岡山・米子の3拠点を統合して設置した中国統括本部の初代本部長を務めたことです。カラーの異なる現場をまとめるのは苦労しましたが、週3日は現場を回り、現場の大変さを肌感覚で理解できるよう努めました。現場は昔から好きで、下水処理場や浄水場にも、なるべく足を運ぶようにしています。

当社は国鉄時代から地域密着や現場主義を重視してきました。これは上下水道事業や総合インフラマネジメント事業でも継承していきたいです。

また、経営企画的な仕事では物販や飲食事業にも携わり、当社が提携しているセブンイレブン様には1円単位で稼ぐ収益・コスト意識を学びました。セブンイレブン様では、原価や売上から店に残る利益までアルバイトを含めスタッフ全員が把握するというコスト・利益意識が徹底されていま

す。

加藤 そのコスト意識は民間のノウハウやマインドとしてPPPにも生かせそうですね。

藏原 浜松市のコンセッションを視察した際にもそれを感じました。

加藤 24時間365日、収益を考え続ける。なかなか役所にはできません。

最後に確認したいのですが、鉄道会社は、予算の獲得から計画設計、ものづくり、維持管理まで一貫通で行っているという理解でよいですか。

藏原 はい。プロジェクトマネジメントはほぼ当社が手がけ、グループ会社やゼネコンに協力していただき仕上げていくイメージです。

加藤 それは、上下水道で言うと、自治体の仕事に近いと思います。特に大都市直営型です。総合インフラマネジメントの強みと言えますし、分野は違ってそのノウハウは生かせると思います。

鉄の道と水の道。同じ道同士、今後のシナジーを期待して今回の対談を終えたいと思います。本日はありがとうございました。

JR西日本における上下水道分野の主な実績

事業名	城陽市水道事業及び下水道事業における包括的民間委託事業（ウォーターPPP更新支援型）	米子市下水処理施設包括的維持管理業務（2期目）	第二次福知山市上水道事業等包括民間委託
選定方式	公募型プロポーザル方式	公募型プロポーザル方式	公募型プロポーザル方式
事業期間	2026年4月～2036年3月（10年間）	2026年4月～2029年3月（3年間）	2024年4月～2029年3月（5年間）
事業規模	3,800,000千円（税別）	2,628,000千円（税別）	約3,871,000千円（税込）
事業者グループ	ヴェオリア・ジェネッツ（代表）、フジ地中情報、日本メンテナスエンジニアリング、JR西日本、アジア航測	JR西日本後藤テック*（代表）、東芝インフラテクノサービス、クボタ環境エンジニアリング	メタウォーター（代表）、メタウォーターサービス、フューチャーイン、福知山管工事協同組合、JR西日本
業務内容	水道施設関連業務（浄水施設等の運転・維持管理等）、下水道施設関連業務（管路施設維持管理業務）、CS業務（受付業務、収納業務等）、水道施設整備実施計画更新原案作成業務、下水道施設更新計画原案作成業務、その他業務（広報広聴業務・危機管理業務等）	統括管理業務（統括マネジメント、緊急時対応等）、保全管理業務（点検、修繕）、運転管理業務（水質測定、運転操作監視等）	水道施設運転管理・保全管理業務、水道管路保全管理業務、窓口・料金関連業務、広報業務、庁舎管理業務、計画点検業務

※JR西日本後藤テックは米子市に所在する地元企業として事業に参画