

令和7年度淡海公民連携研究フォーラム

ウォーターPPPに関する最新の動向等 【導入に向けて】

コンサルティング本部 水道事業部 西部水道部

平田 明寿

目次

- 1 W-PPP導入で期待する点
- 2 発注者としての意向・方向性の確認
- 3 民間事業者の意向把握・意識の醸成
- 4 リスクの分担・評価・引継への配慮
- 5 民間事業者が抱く課題感
- 6 まとめ

ウォーターPPPの概要

- 水道、工業用水道、下水道について、PPP/PFI推進アクションプラン期間の10年間(R4~R13)において、コンセッションに段階的に移行するための官民連携方式(管理・更新一体マネジメント方式)を公共施設等運営事業と併せて「ウォーターPPP」として導入拡大を図る。
[管理・更新一体マネジメント方式の要件]
- ①長期契約(原則10年)、②性能発注、③維持管理と更新の一体マネジメント、④プロフィットシェア
- 国による支援に際し、管路を含めることを前提としつつ、民間企業の参画意向等を踏まえ、対象施設を決定する。
- 地方公共団体等のニーズに応じて、水道、工業用水道、下水道のバンドリングが可能である。なお、農業・漁業集落排水施設、浄化槽、農業水利施設を含めることも可能である。
- 関係府省連携し、各分野における管理・更新一体マネジメント方式が円滑に運用されるよう、モデル事業形成支援を通じた詳細スキーム検討やガイドライン、ひな形策定等の環境整備を進める。



出典：ウォーターPPPの概要 内閣府

1 W-PPP導入で期待する点

1.1 W-PPP導入で期待する点 (W-PPPのコンセプト)

- 課題解決に寄与し、上下水道事業の持続性向上に資する手段として位置付け
- 「官民の事務負担軽減」「よりよい事業運営」「新たな付加価値創出」を期待

【位置付け】

- ・ ウォーターPPPは、職員不足、施設の老朽化、水道料金や下水道使用料収入の減少等、地方公共団体の抱える課題を解決し、上下水道分野の持続性を向上させるためのひとつの有効な手段

【期待効果】

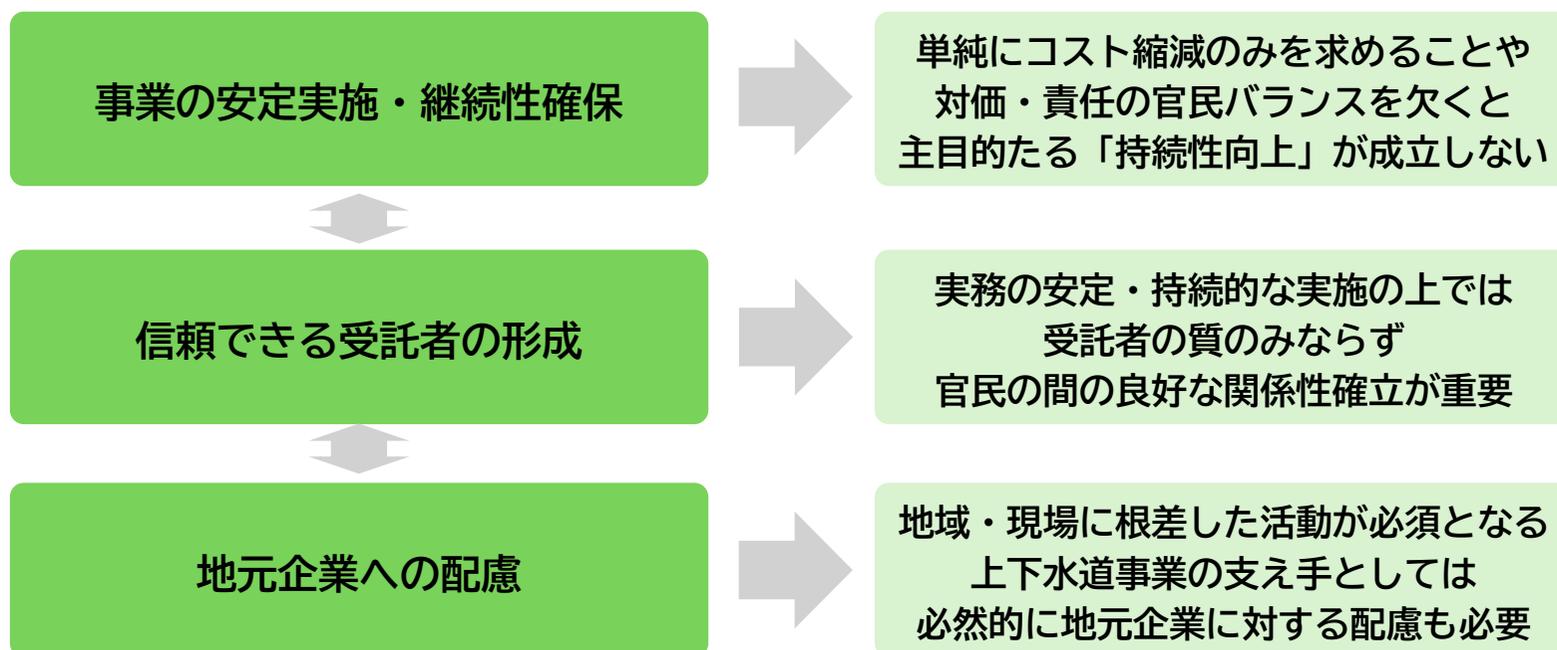
- ・ 社会全体で人手不足が進む中、従来、細分化され短期で委託されていた業務を、まとめて長期で委託するウォーターPPPにより、官民双方の事務負担軽減、より効果的・効率的な事業運営、新たな付加価値の創出が実現することで、人々の生活に欠かせない上下水道サービスが将来にわたり、安定的に提供されることを目指す。

【留意事項】

- ・ 地方公共団体だけでなく、担い手となる民間事業者等にとっても持続的に参画することができる環境の構築が必要であり、適切な利益やリスク分担のもと、官民が対等なパートナーとして良好な関係を築き、連携して事業を実施していくことが重要

1.2 導入効果を発現させる上での留意点 (受注者視点の必要性)

- ▶ コンセプトで想定されている期待を実現する上では、
 - 事業の安定実施・継続性確保
 - 信頼できる受託者の形成
 - 地元企業への配慮
- といった点を意識しながら導入準備



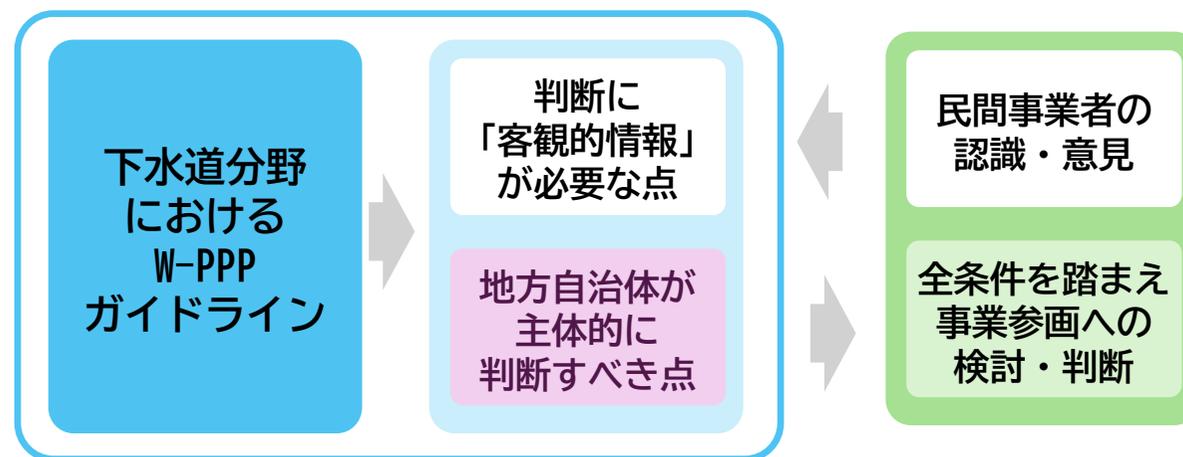
■ 2 発注者としての意向・方向性の確認

2.1 発注者としての意向・方向性の確認（基本的な考え方）

- 導入検討ステップを順に追えば、自動的に方向性が決まるわけではない
- ガイドラインのパブコメ内容でも自治体判断とされる点が少なくない
- 上下水道事業管理者としての方針を持つことも、民間事業者をパートナーとして巻き込んでいく際にも非常に重要な要素

（直営を維持する部分の考え方、地元企業の育成、上下水道事業の将来の姿など）

- この機会に、地方自治体側においても、これまで明文化されていなかった、意識していなかった意向・方向性も合わせて明確化することが極めて重要



2.2 発注者としての意向・方向性の確認（自治体の判断）



- ガイドラインのパブコメ意見に対して示されている考え方では一定の幅が許容されており、一定の自治体判断も求められると考えられる。

下水道W-PPP ガイドライン 2.0版 パブリックコメントの結果から

○ 導入検討関係での一例

対象業務範囲	・ 更新支援型と更新実施型の分界点
契約金額の設定	・ 必要十分な予算の確保、更新実施型での積算方法
受託者の関与範囲	・ 更新工事の受託可能者、アドバイザー事業者のW-PPP事業関与
契約変更のルール	・ 物価変動への対応方法、更新工事内容が変更した際の扱い

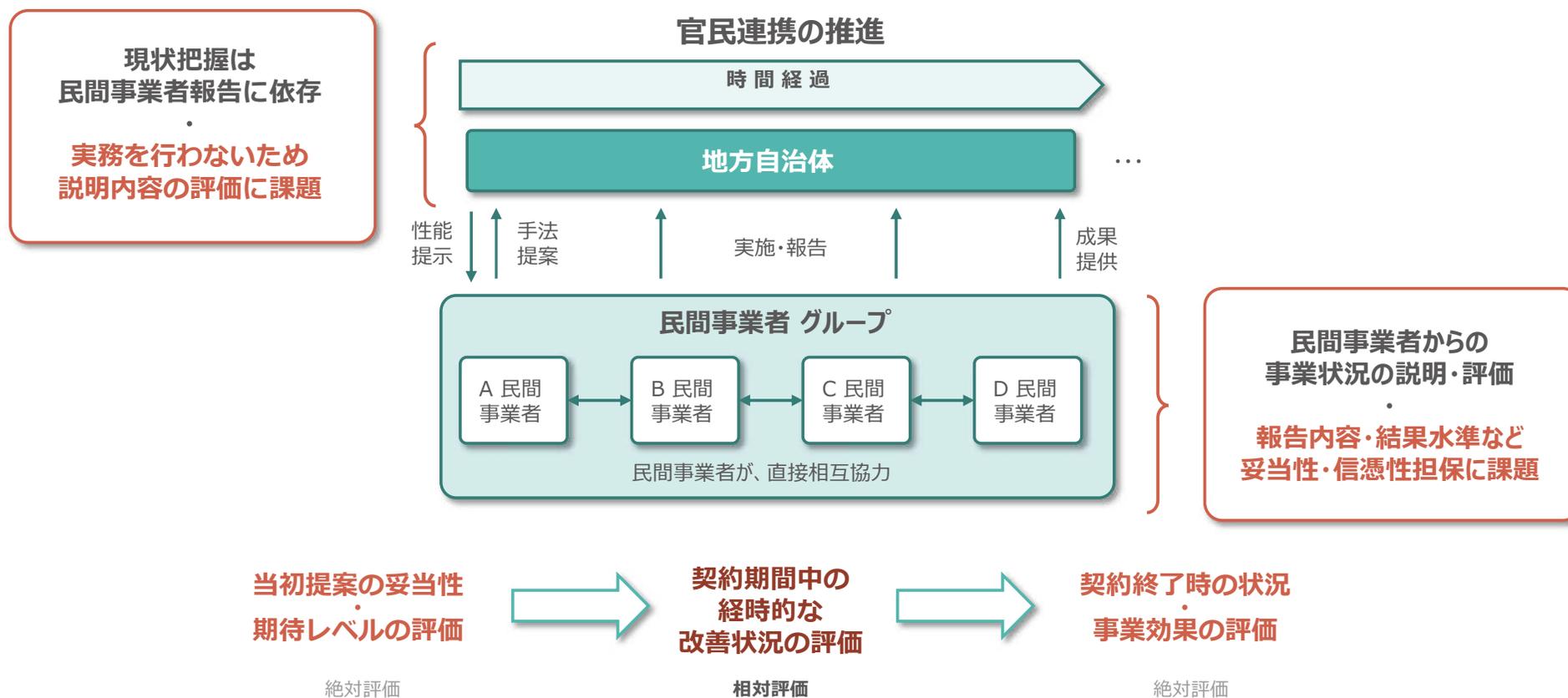
○ リスク分担関係での一例

リスク分担の考え方	・ 不可抗力時の民間事業者側負担の考え方
-----------	----------------------



2.3 発注者としての意向・方向性の確認 (利用者への説明)

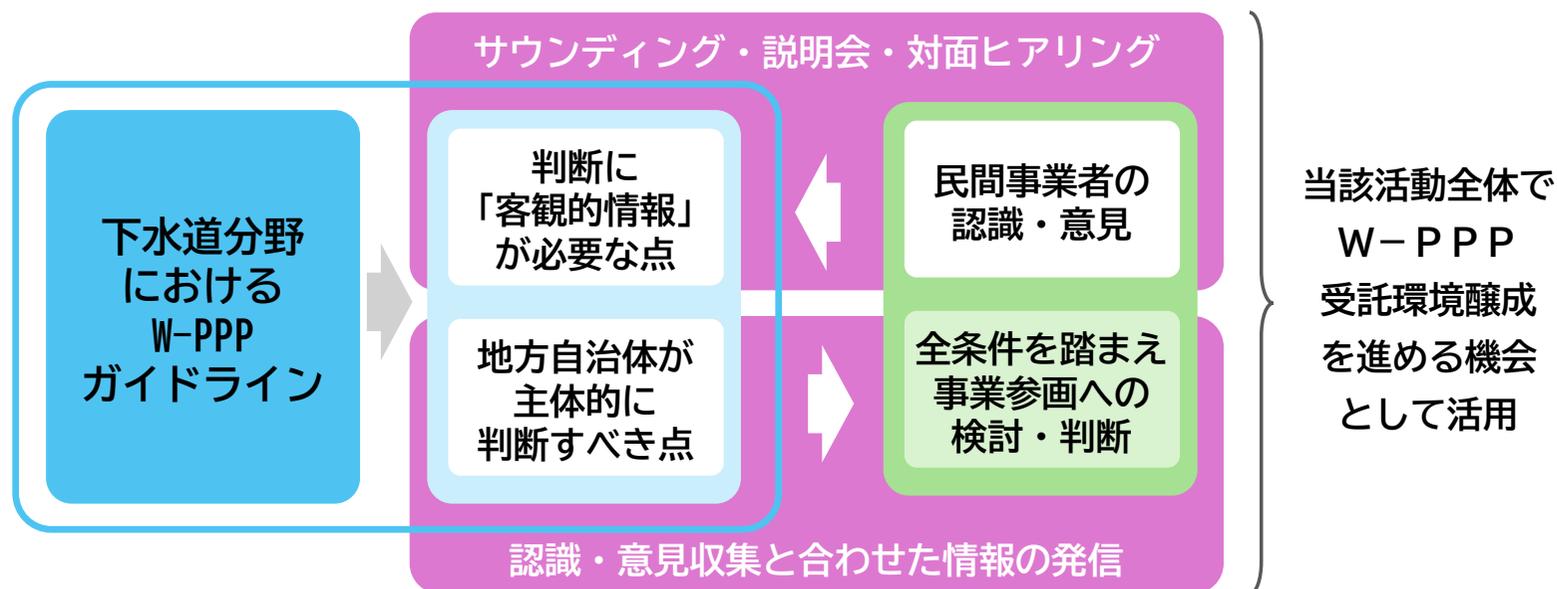
- 長期・広範囲に民間事業者へゆだねる際には「利用者への説明責任」も課題
- PPPによる取組の「客観的な見える化」(評価指標・KPI設定など)も必要



3 民間事業者の意向把握・意識の醸成

3.1 民間事業者の意向把握・意識の醸成（目的・意図の再認識）

- 事業者意向の把握手法として、サウンディング・説明会・対面ヒアリングなど
- 対象施設や業務範囲に対する対外的な説明を行うための「客観的な情報」の収集・確認を行う上でも、それぞれの手法の意味、狙い、導入準備への反映の考え方について、発注者として一定の理解が必要
- 「客観的な情報」の収集だけを目的とするのではなく、当該官民コミュニケーションの機会を有効に活用し、民間事業者側の参画意向醸成を図っていくことが重要



3.2 民間事業者の意向把握・意識の醸成（民間事業者側の視点）

- ▶ 全国規模で展開する民間事業者にとっては、多くのサウンディング等の対応が一時期に集中することで、その対応が負担になっていることを想定
- ▶ 一方で、地元企業ではW-PPPそのものの理解も十分ではないなどの状況も考えられるため、全国企業・地元企業双方を考慮したコミュニケーションの取り方に留意

サウンディング等に対する民間事業者の期待要素・負担要素（想定される一例）

	期待要素	負担要素
全国企業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 対象事業内容の把握 ・ 受託機会・規模の拡大 ・ 事業者意向の反映 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 対象エリアではない場合の対応 ・ 対応時期の集中・現地訪問の負荷 ・ 提供可能情報の制限
地元企業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従来業務の扱い等 疑問点の解消 ・ 発注者意図の把握 ・ 事業者意向の反映 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 説明内容含めた理解の不足 ・ 回答時など対応不備の不安 ・ 対応に対する時間的制約の懸念

3.3 民間事業者の意向把握・意識の醸成（実施意図・配慮事項）

- ▶ サウンディング・説明会・対面ヒアリングなどの実施意図・民間事業者への配慮事項として、次のようなものが考えられる

	サウンディング	民間事業者向け説明会	対面ヒアリング
発注者の意図	<ul style="list-style-type: none"> ・ 参画意向の概要把握、これを踏まえた対象施設・範囲の絞り込み ・ アンケートなどにより多数の対象者意向の把握 <p style="text-align: right;">など</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 対象事業の概要、発注者意図の広範な周知 ・ 関心を持つ事業者の把握 ・ 口頭説明による細やかな発注者意図の伝達 <p style="text-align: right;">など</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 確度の高い参画意向確認 ・ 公募内容の不備・課題点の事前把握 ・ 対面・個別でなければ確認が難しい意見の聴取 <p style="text-align: right;">など</p>
民間事業者への配慮事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ メール・オンライン回答による負担軽減 ・ 初回・2回目など段階的に設問内容・対象者を絞り込むことで負担軽減 <p style="text-align: right;">など</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ Web参加、説明資料の公表など参加負担の軽減 ・ 事業参加への基礎的判断材料の提供 ・ マッチング機会の提供 <p style="text-align: right;">など</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ WEB方式を含めた実施 ・ サウンディング・説明会を踏まえた設問意図の ・ 自由な発言の推奨 <p style="text-align: right;">など</p>

4 リスクの分担・評価・引継への配慮

4.1 リスク分担・評価・引継への配慮（民間事業者への過大な期待）

- PPP/PFI事業の導入にあたって、過大な期待が民間事業者に寄せられる
- これに伴い、「上下水道管理者」が負うべき「責任・リスク・コスト」への認識が希薄になることも懸念

【PPP事業により一般的に民側へ期待される効果】

事業全体の効率的なリスク管理

一体的に扱うことによる事業コスト削減

【PPP事業に関連してよく使われる言説】

・リスクを最もよく管理できる者が、そのリスクを負担する

・必要な一切の手段を、自己責任において定める

・事業者が使用する第三者の責めに帰すべき事由は、すべて事業者が責任を負う

・自らの責任と費用負担により、業務を行う義務を負う

・管理者等は、完工確認書の交付などを理由として、何らの責任を負担するものではない

過大な
民間事業者
への期待？

4.2 リスク分担・評価・引継への配慮（リスク負担の質的区分）

- ▶ ガイドラインでは、「非常時の役割分担を定め、契約に規定すること」
- ▶ 実際の対応には、「質的に異なるリスク負担」を加味することが必要
- ▶ 関係者全てが、認識を同じくすることで、非常時も円滑な対応が可能

ガイドライン 実施編 P103 リスク分担表 イメージ

種類	内容	負担者		考え方
		管理者	受託者	
不可抗力	天災・戦争・疫病など、予見不可能・直接影響	○		国庫負担法該当
			○	保険で対応可
			○	上記2つ外での原則
		○		経営努力でも負担不可

「リスク負担」の種類（一例）

(a) 一義的な責任者

市民への説明・謝罪、対応方針発出・指示など

左表では全て管理者？
受託者は前に出ない？

(b) 実務を処理する対応者

必要人材・資機材調達、被害への処置実施など

左表では全て受託者？
必ず全て対応が必要？

(c) 活動に必要な費用負担者

リスク事象への対処に必要な全費用の拠出など

左表の分担は
費用負担のみを示す？

※契約に「発注者が本事業の継続のために必要と判断した場合、受託者は発注者の指示に従う」とあった場合、(a)～(c)をどのように扱い・対応する？

4.3 リスク分担・評価・引継への配慮 (官民リスク負担の認識共有)

- 負担リスクの中身に区分があることを含めた認識が、官民双方に必要
- 平時においても問題となる、物価上昇などのリスクは「契約関連」で言及

上下水道事業を構成する前提条件・要素

(a) 責任・リスク負担

(b) 実務対応

(c) 対価収受 (官側においては財政改善効果・民側においては実費用収受額)

- 全て官直営であれば、一体的に判断・対応

条件要素毎の分担差異

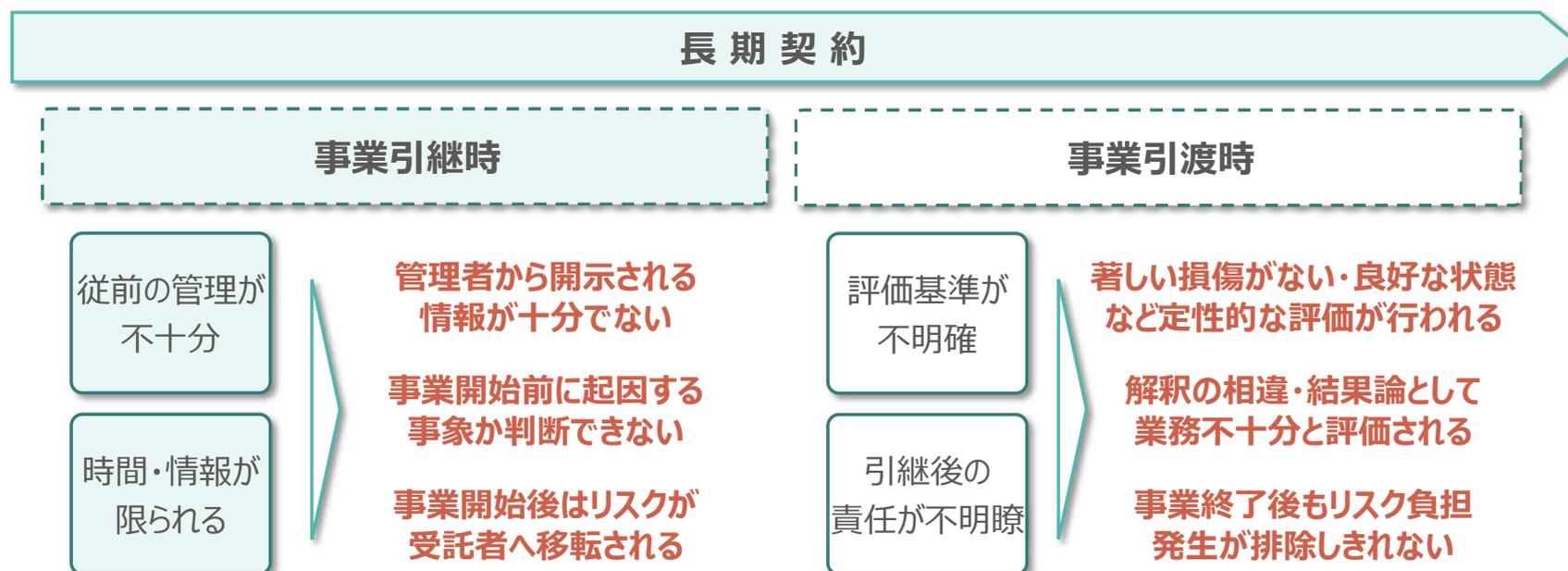
包括（性能）一括発注

官	民
(a) 責任・リスク負担	(a) 責任・リスク負担
(b) 実務対応	(b) 実務対応
(c) 対価収受	(c) 対価収受

何らかの
考え方
・
判断基準
設定の
必要性

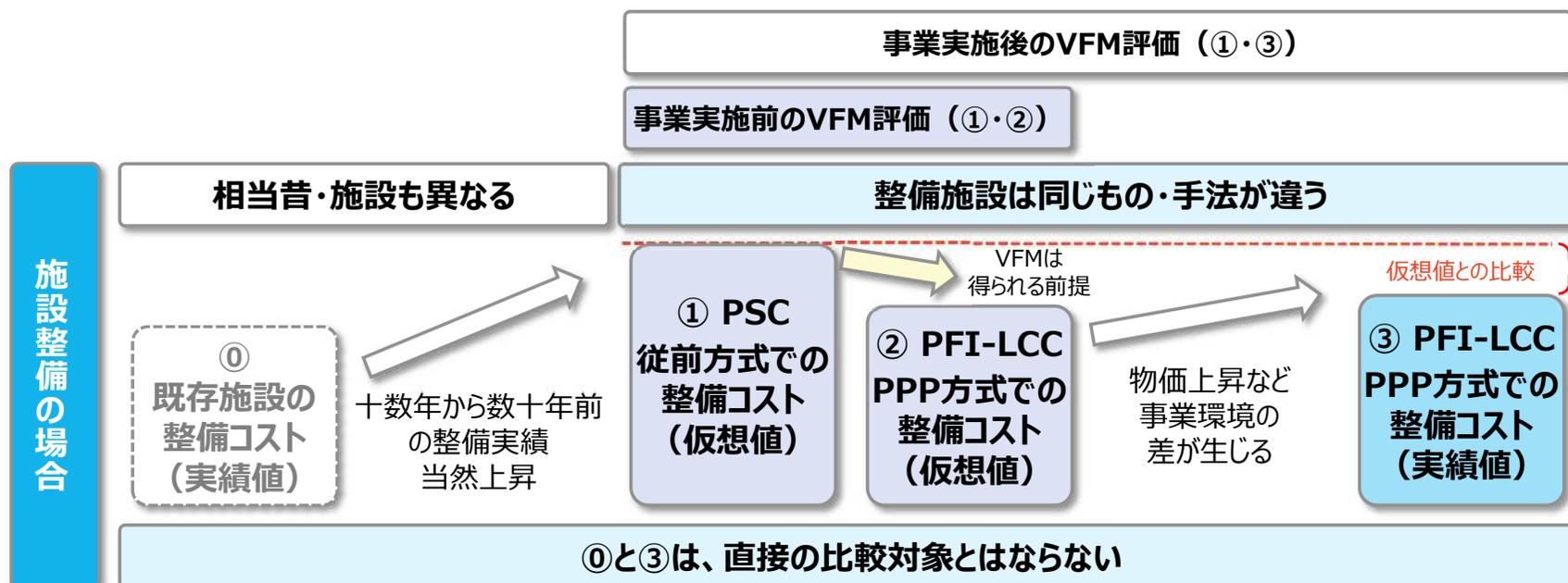
4.4 リスク分担・評価・引継への配慮 (事業開始・終了時の施設評価)

- ▶ 長期契約時のリスクを見積る上で、施設状態の評価は極めて重要
- ▶ 対象範囲も広くなるため、適切な判断が難しい施設が含まれることも想定
- ▶ 事業の始期・終期の状態評価責任を誰が負うかにも影響を与える
- ▶ 評価基準を一定以上の健全度とするなど、定量的に評価可能な設定が求められる



4.5 リスク分担・評価・引継への配慮（中間・事後評価への備え）

- ▶ PPP/PFI事業で、実際の事業実施効果进行评估することが求められる場合



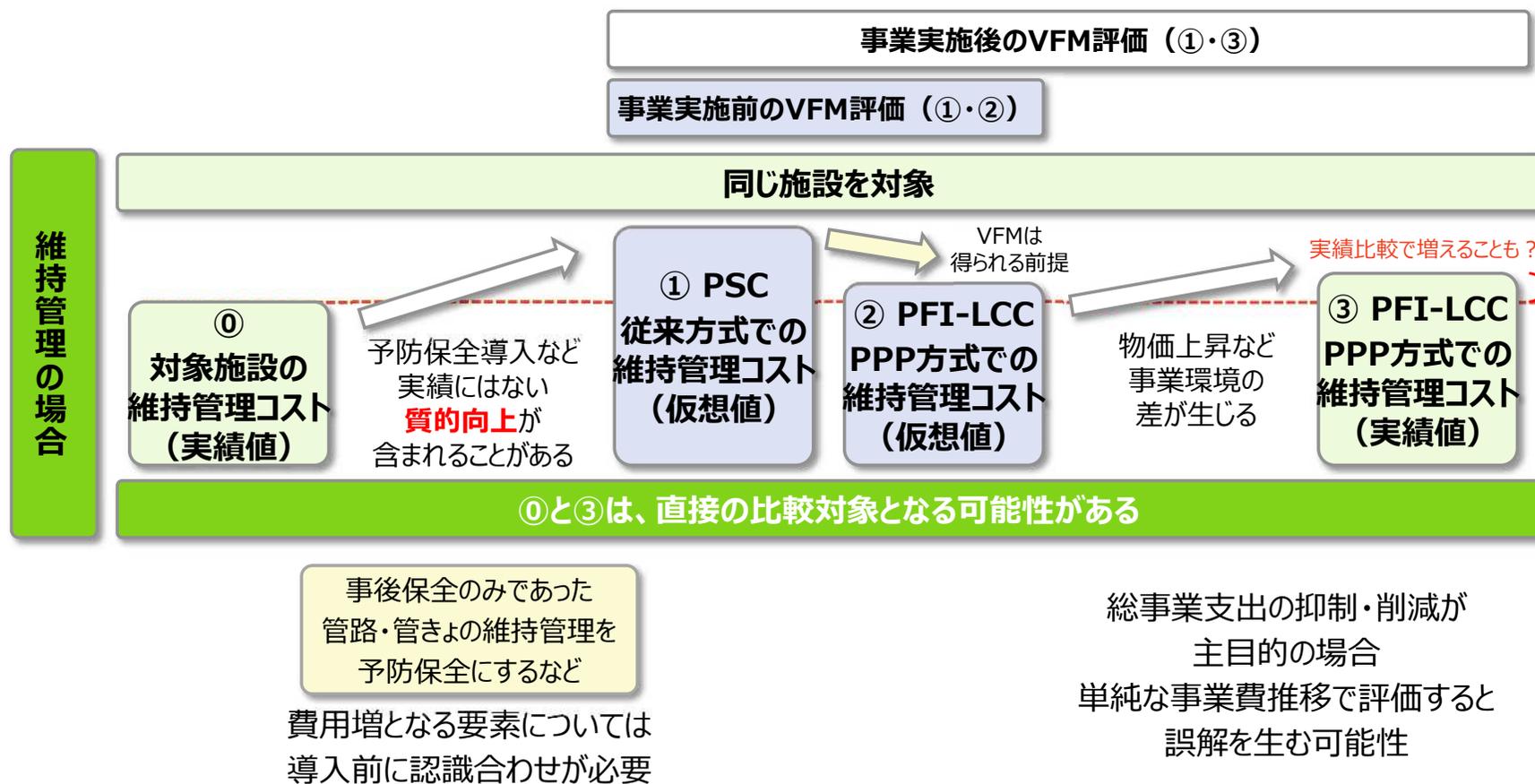
会計検査院法第30条の2の規定に基づく報告書（令和3年5月） 国が実施するPFI事業について

- 各府省等は、今後のPFI事業の実施に当たり、内閣府におけるPFI事業の事業期間終了に伴う評価の実施方法についての検討結果を踏まえるなどして、PFI事業の事業期間終了に伴う評価を客観的に行うよう検討すること

<https://report.jbaudit.go.jp/org/r02/ZUIJI2/2020-r02-Z2048-0.htm>

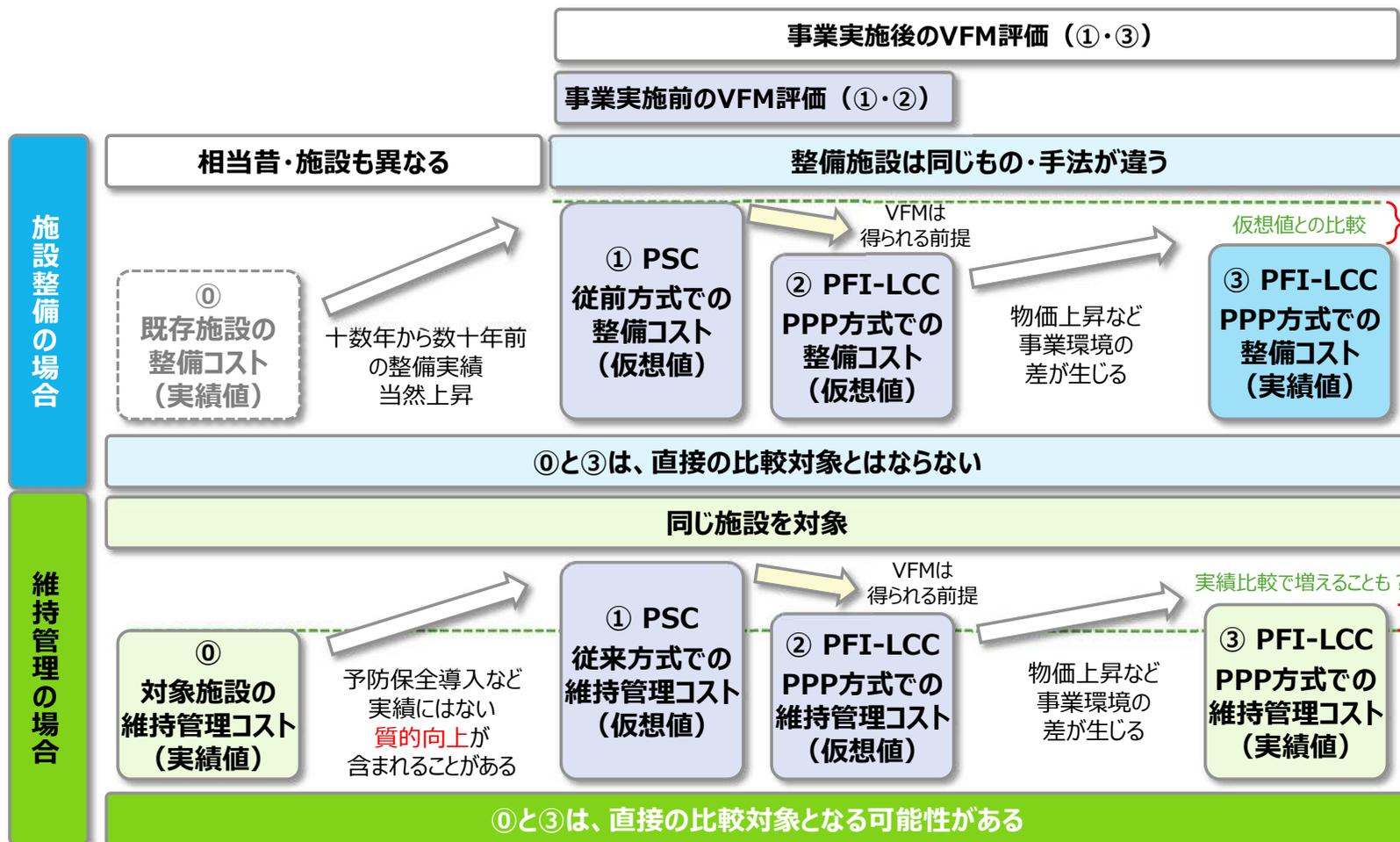
4.5 リスク分担・評価・引継への配慮 (中間・事後評価への備え)

- ▶ 事業収支の改善が期待される包括委託系事業の場合、比較対照が難しい



4.5 リスク分担・評価・引継への配慮 (中間・事後評価への備え)

▶ 長期契約・維持管理中心の契約でも中間・事後評価がある想定で備えを考慮

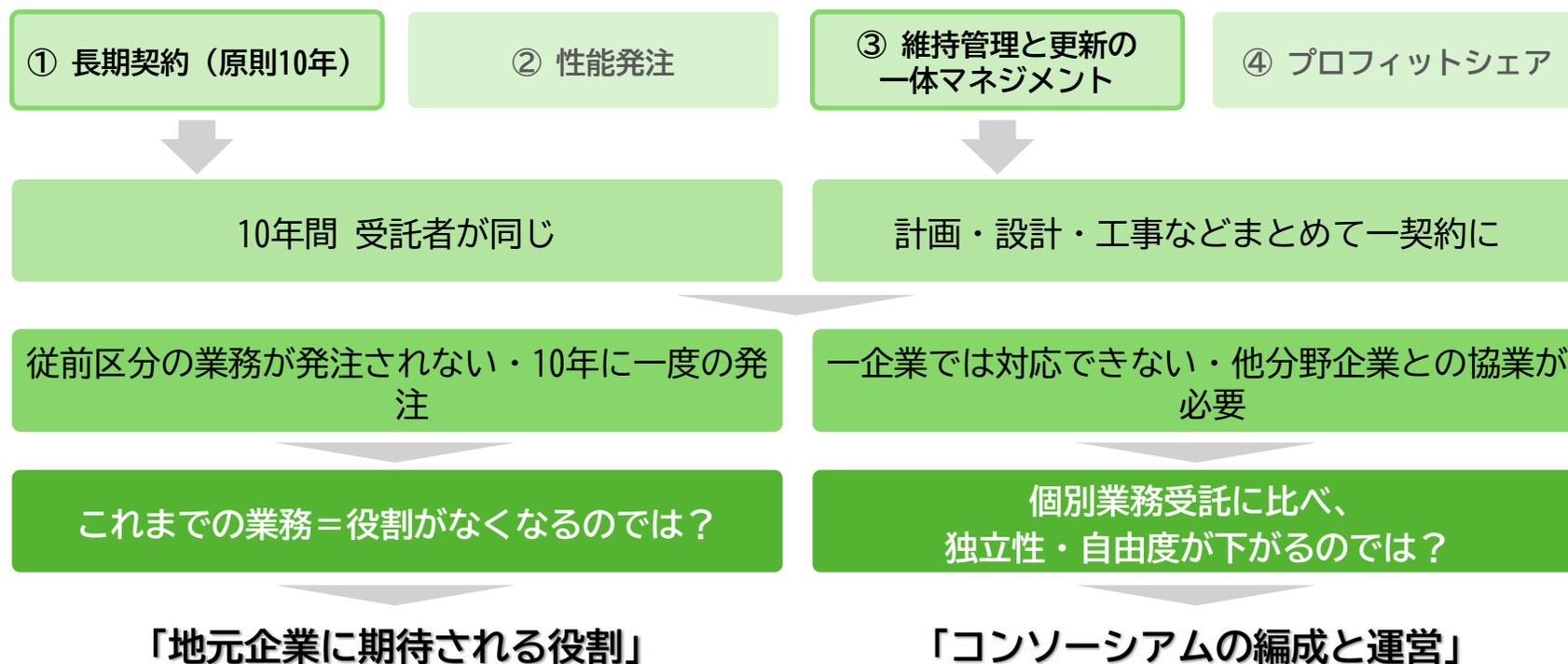


5 民間事業者が抱く課題感

5.1 民間事業者の不安感（地元企業としての不安感）

- ▶ 自治体からの発注回数が減り、単独企業では対応できない業務となる可能性
- ▶ 地元企業を含む民間事業者の不安感解消も、導入準備の上で大きなポイント

【ウォーターPPPの4要件】



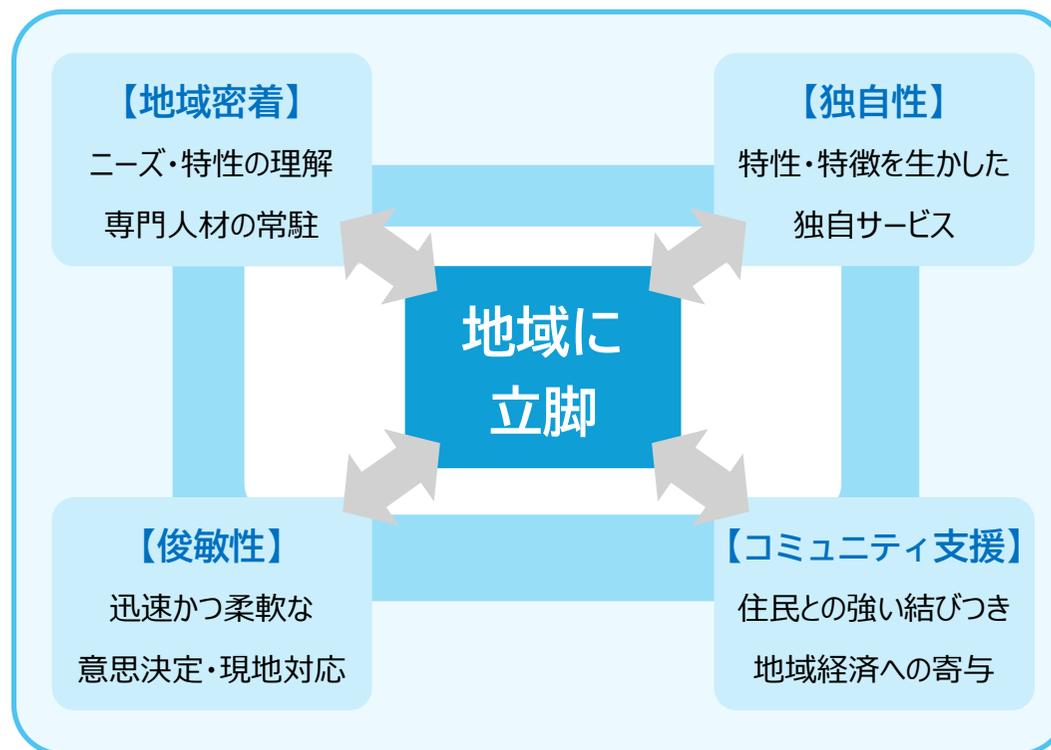
5.2 不安感の解消（地元企業の役割）

- ▶ 他企業(全国企業など)との協業時には、自らの「強み」を活かすことを期待
- ▶ 地元企業は 地域に根差し、担当業務の専門人材を擁していることが既に「強み」

地元企業が持ちうる「強み」の一例

- ・これまでの業務実績・経験に基づくノウハウ、これを支える人材を保有

- ・最終判断者が地域に所在
- ・経験・地理的条件から対応も迅速

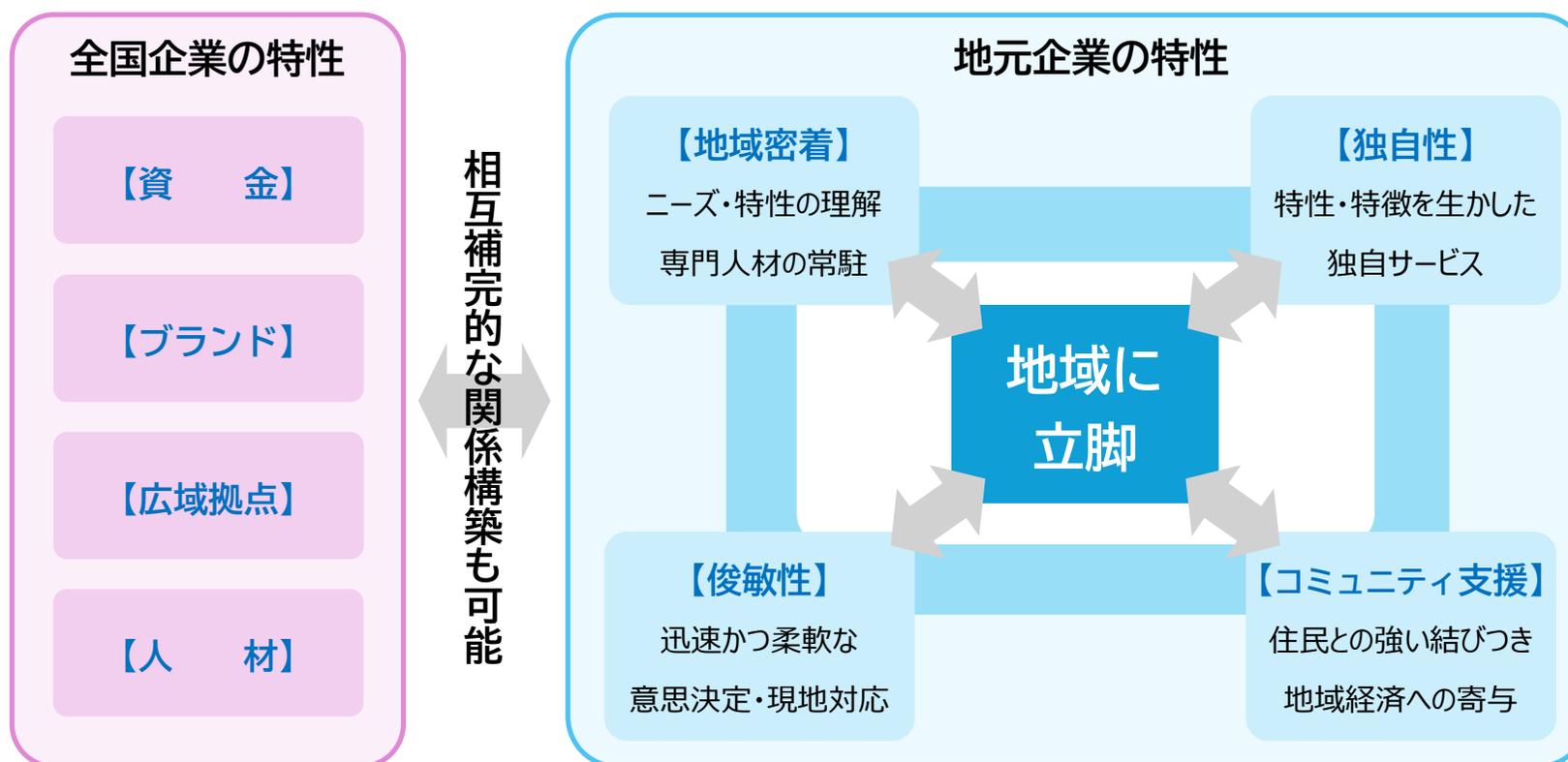


- ・地域性を十分に把握した上で展開される、最適化された業務手法

- ・地元企業として地域社会への参画
- ・地域雇用の維持・創出

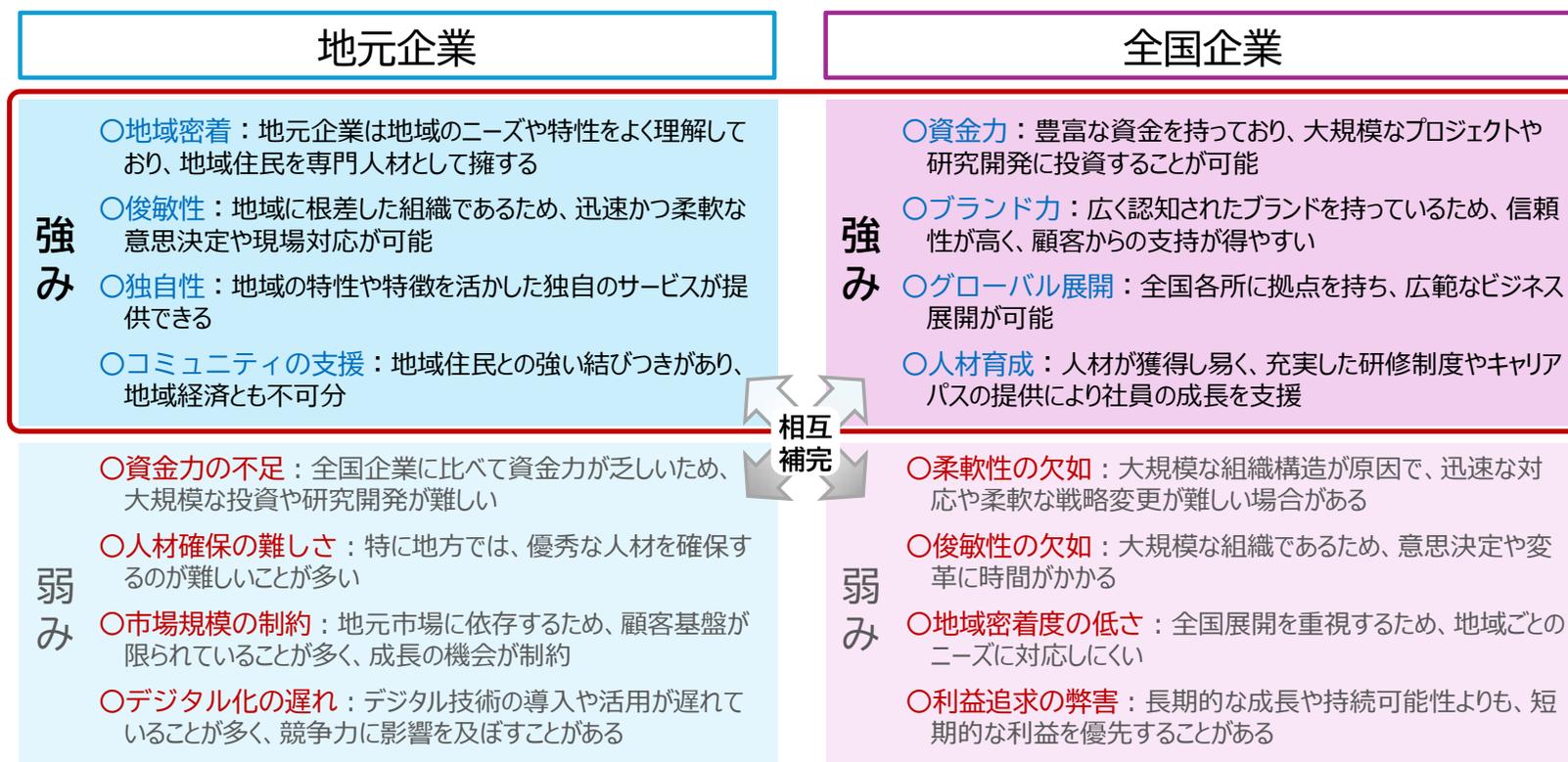
5.3 不安感の解消（企業の特徴を踏まえた役割）

- ▶ 大きな規模を持つ全国企業でも、あらゆる側面で「強み」を持つわけではない
- ▶ 協業する他企業の弱みをカバーしつつ、その強みを上手く利用することも可能



5.3 不安感の解消（企業の特徴を踏まえた役割）

- ▶ 地元企業と全国企業には、それぞれ異なる強みと弱みが存在
- ▶ 全国企業と協業する場合には、それぞれの強みを活かす形が最適解に



※ ウォーターPPPの業務対象範囲によっては、地元企業だけで対応可能な場合もある



5.4 不安感の解消（コンソーシアムの編成と運営）

- ▶ 公募参加（事業者選定まで）と事業実施（事業者選定後）に大きく区分
- ▶ 事業実施時では、受託者の形態（JV・SPCなど）によっても立ち位置が変化

公募参加（事業者選定まで：一例）

【コンソーシアムとしての合意・体制設定】

- ・ 秘密保持・共同取組契約書などの締結
- ・ とりまとめ・窓口担当者などの設定

【提案書・入札書の作成】

- ・ 公募資料の読み解き・検討担当の割振り
- ・ 業務提案内容の検討、提案書への反映
- ・ 提案価格の積み上げ・全体額の調整
- ・ 提案書・入札書の全体調整・確定
- ・ 提案合意書の締結
- ・ 提出書類のとりまとめ・提案・入札

受
注
・
業
務
開
始

事業実施（事業者選定後：一例）

【JVへ移行して業務を実施する場合】

- ・ 構成企業間で共同企業体協定書の締結
- ・ JVとして発注者と契約
- ・ 通常業務同様、体制・計画など調整・立案
- ・ 各担当業務の直接実施者として関与

【SPCを設立する場合】

- ・ 構成企業から出資、SPCを設立
- ・ 役割・必要に応じて役員を派遣
- ・ SPCが発注者と契約
- ・ SPCへ出資、SPCからの受託などで関与

5.4 不安感の解消（コンソーシアムの編成と運営）

- ▶ コンソーシアムの構成企業には、組織運営・業務実施 2 つの役割
- ▶ 多くの場合、業務上の役割が大きい企業が、組織運営でも主導的な役割を担う



5.4 不安感の解消（コンソーシアムの編成と運営）

- ▶ 発注業務範囲を担当可能な業種・経験を持つ企業の参画が必要
- ▶ コンソーシアムの座組を主導する企業が、必ずしも代表企業になるとは限らない

既存業務が大きな影響を受けそうな企業が 主体的に組成を主導することも考えられる

ウォーターPPP発注情報の収集

（自治体検討進度に合わせ 関連企業と意見交換）

コミュニケーション

日常の自治体との

アンケートなどの收受・回答

自治体からの

説明会などへの参加

自治体主催の

個別対面サウンディングへの参加

自治体主催の

アンケート結果・実施方針案
などの公表・内容確認

関連企業の認識・意見交換

（情報収集と並行して対応・順不同）

民間企業の確認

現在業務に関与している

関連する民間企業の抽出

ウォーターPPP対象範囲に

関連企業への接触・意見交換

自治体主催説明会などでの

必要に応じて協業企業候補へ接触

社内での参画要否検討・判断

参画する企業グループ内の合意

協業企業候補との意見交換

コンソーシアムを組成



5.4 不安感の解消（コンソーシアムの編成と運営）

- ▶ 複数企業が協力し 成果物をまとめる点では 業界団体での活動と類似する可能性
- ▶ 公募案件毎に 異なる業種の企業と協力して活動することが、大きく異なる点

コンソーシアムを組成

公募参加（事業者選定まで：一例）

【コンソーシアムとしての合意・体制設定】

- ・ 秘密保持・共同取組契約書などの締結
- ・ とりまとめ・窓口担当者などの設定

【提案書・入札書の作成】

- ・ 公募資料の読み解き・検討担当の割振り
- ・ 業務提案内容の検討、提案書への反映
- ・ 提案価格の積み上げ・全体額の調整
- ・ 提案書・入札書の全体調整・確定
- ・ 提案合意書の締結
- ・ 提出書類のとりまとめ・提案・入札

業界団体での事業活動でのイメージとして

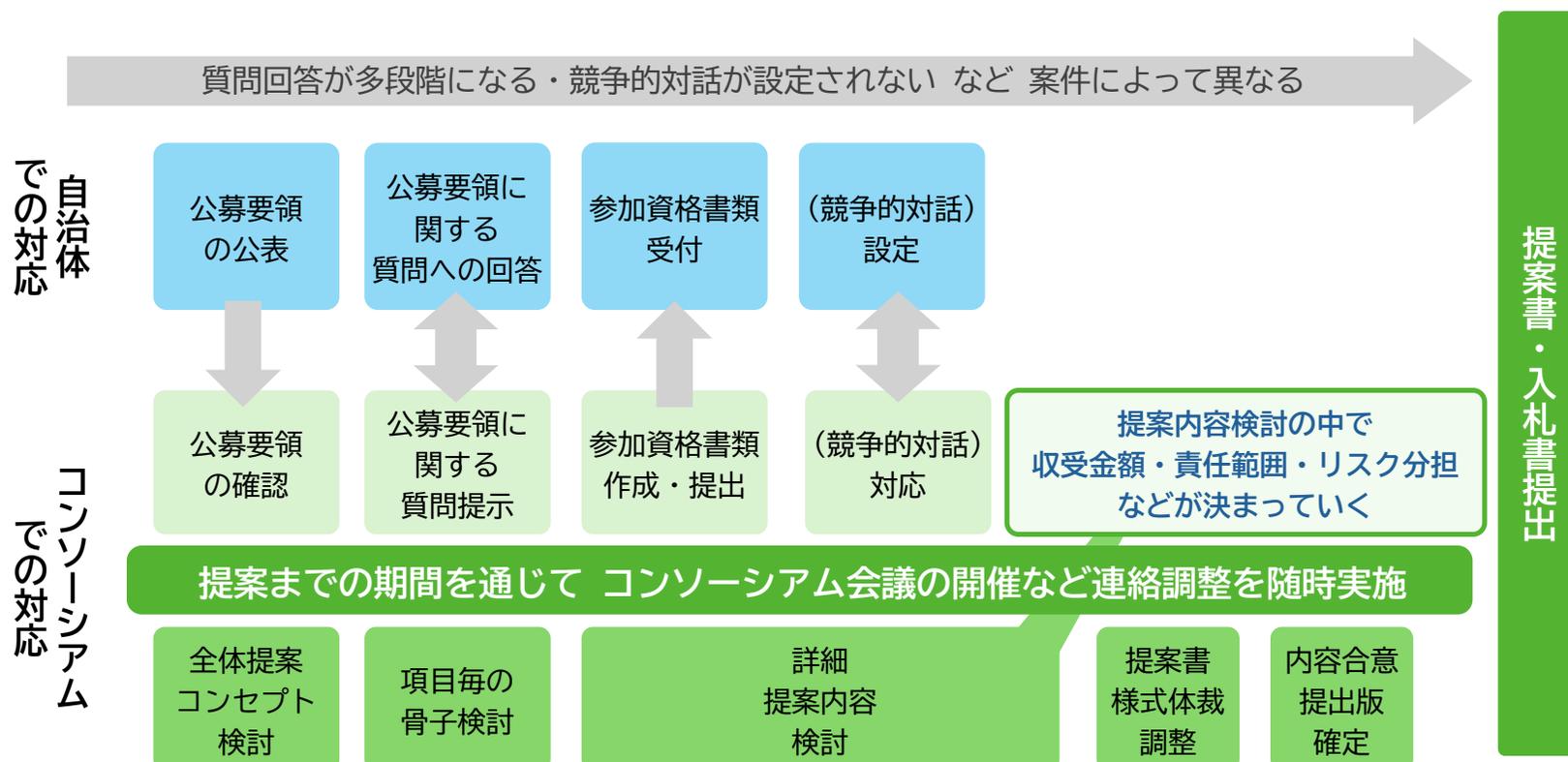
≡ 育成・普及啓発事業 担当者選出

≡ 実施企画の方針検討
企画の決定
内容の検討・資料の作成
会場確保・案内送付などロジ
全体確認・当日準備

≡ 研修会などの開催・展示会への参加

5.4 不安感の解消（コンソーシアムの編成と運営）

- ▶ 公募に際して、一般的には次のような手順での対応が求められる
- ▶ 提案書・入札書提出までの手続き自体は、通常業務でも見られる
- ▶ 勝てる提案金額の調整を含め、異なる業種の企業との円滑な協力がポイント



5.4 不安感の解消（コンソーシアムの編成と運営）

- ▶ 複数企業が協力し業務を行う点では 業界団体での災害支援などと類似する可能性
- ▶ 10年という長期間、異なる業種の企業と協力して活動することが、大きく異なる点

コンソーシアムを組成

事業実施（事業者選定後：一例）

【JVへ移行して業務を実施する場合】

- ・ 構成企業間で共同企業体協定書の締結
- ・ JVとして発注者と契約
- ・ 通常業務同様、体制・計画など調整・立案
- ・ 各担当業務の直接実施者として関与

業界団体 災害支援活動でのイメージとして

≡

県からの支援要請・受諾

≡

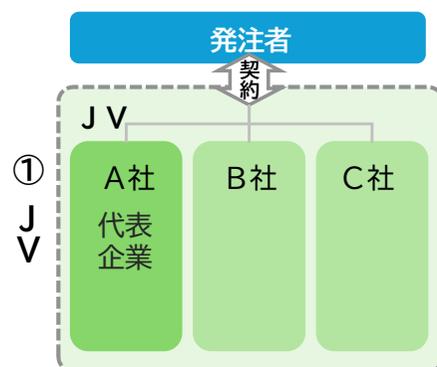
受援対象・災害状況の確認・把握
対応企業・役割の調整・決定
対応者選定・車両機材などの準備
全体確認・当日準備

≡

災害現場での対応

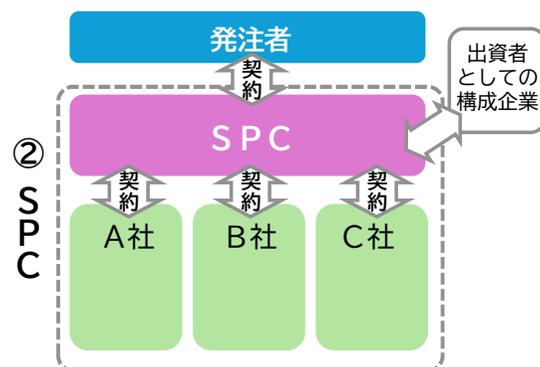
5.4 不安感の解消（コンソーシアムの編成と運営）

- 基本的に担当する業務実施は従前と同じ。業務全体としては提案時のルールに則る
- 発注自治体とのやり取りは、原則JV代表企業又はSPCを通じる



JV代表企業が、発注者窓口・他構成企業間調整・進捗把握などを実施

- ・JV代表企業は、組織の指揮命令や発注者としての指示権限ではなく、調整に留まる
- ・各業務の実施責は各担当構成企業なので、各々が負う責任は限定される
- ・コンソーシアム構成企業は、発注者との契約関係の元、直接事業に参画している

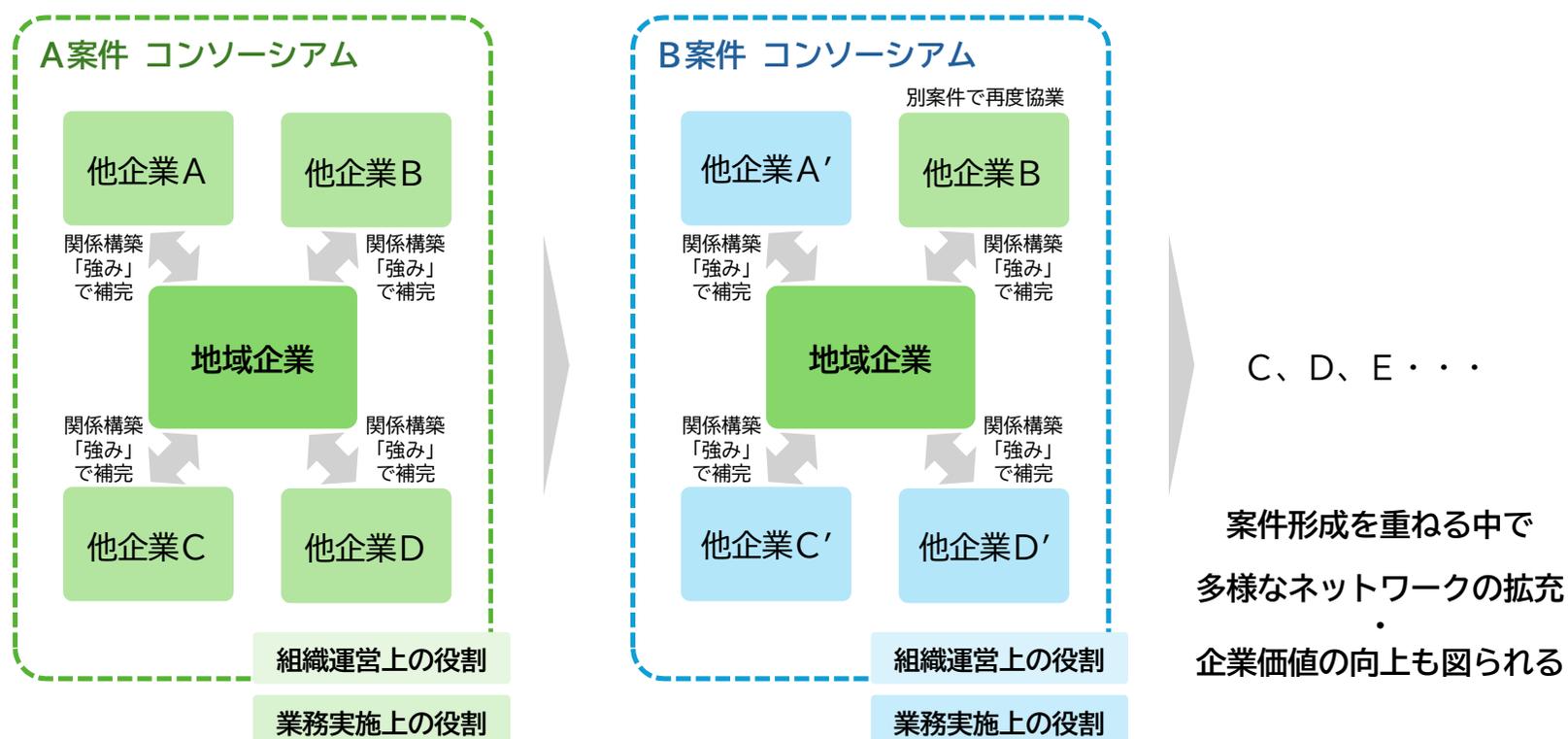


SPC内業務では、組織の指揮命令系統に則った指示を実施
外注業務にはSPCが発注者として受託企業へ指示・業務全体を統括

- ・SPCの管理権限は比較的明確かつ強く、事業責任も大きくなる
- ・コンソーシアム構成企業は、出資者としての関与が主。当初提案内容などに基つき、SPC発注業務の受託者として業務を実施する
- ・構成企業からSPCへ出向する場合、所属構成企業から離れ、1SPC社員としての関与となる

5.4 不安感の解消（コンソーシアムの編成と運営）

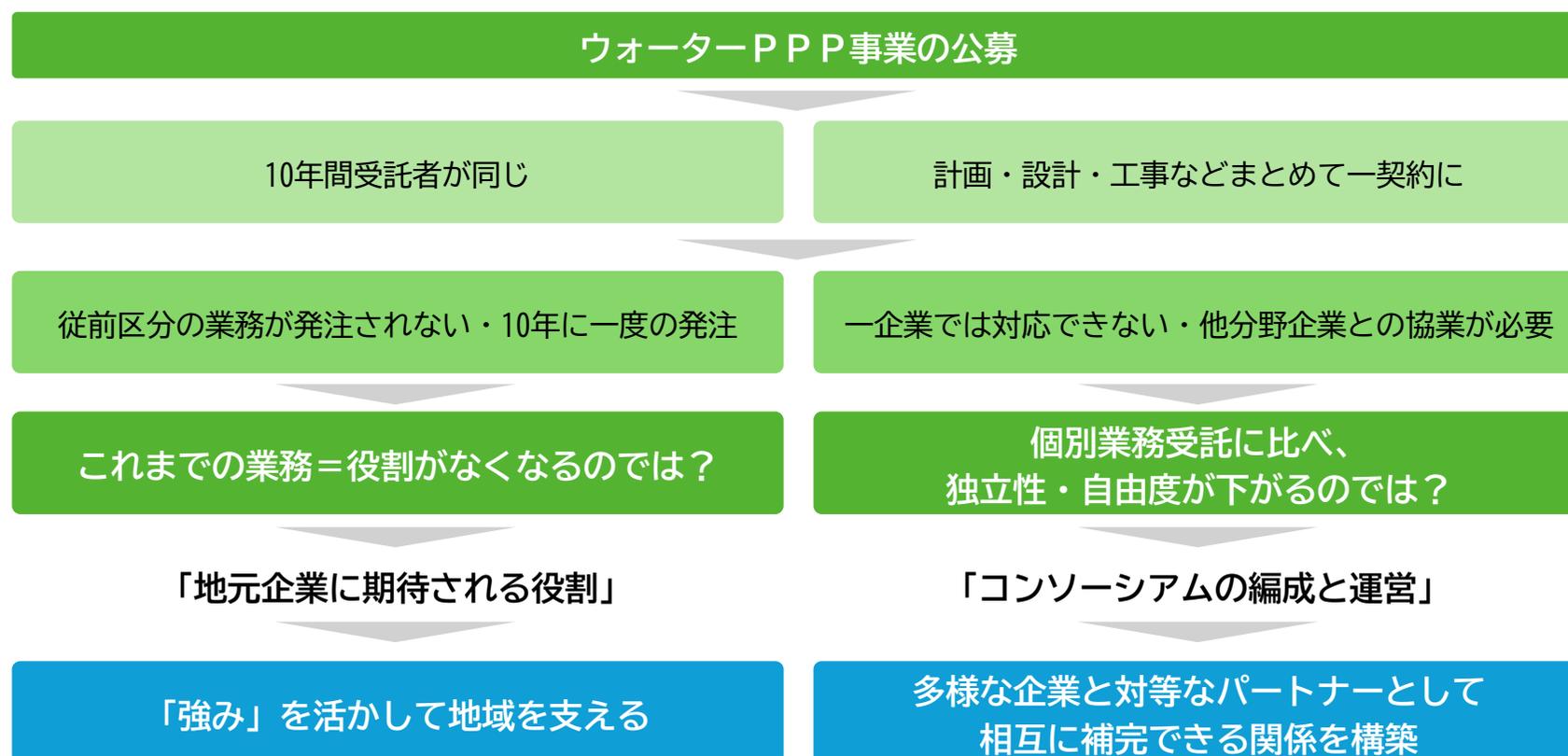
- ▶ 多様な企業と対等なパートナーとして相互に補完できる関係を構築することが理想
- ▶ 別案件で協業する可能性もあるため 選定結果に関わらず 対等・良好な関係性を意識





5.4 不安感の解消（コンソーシアムの編成と運営）

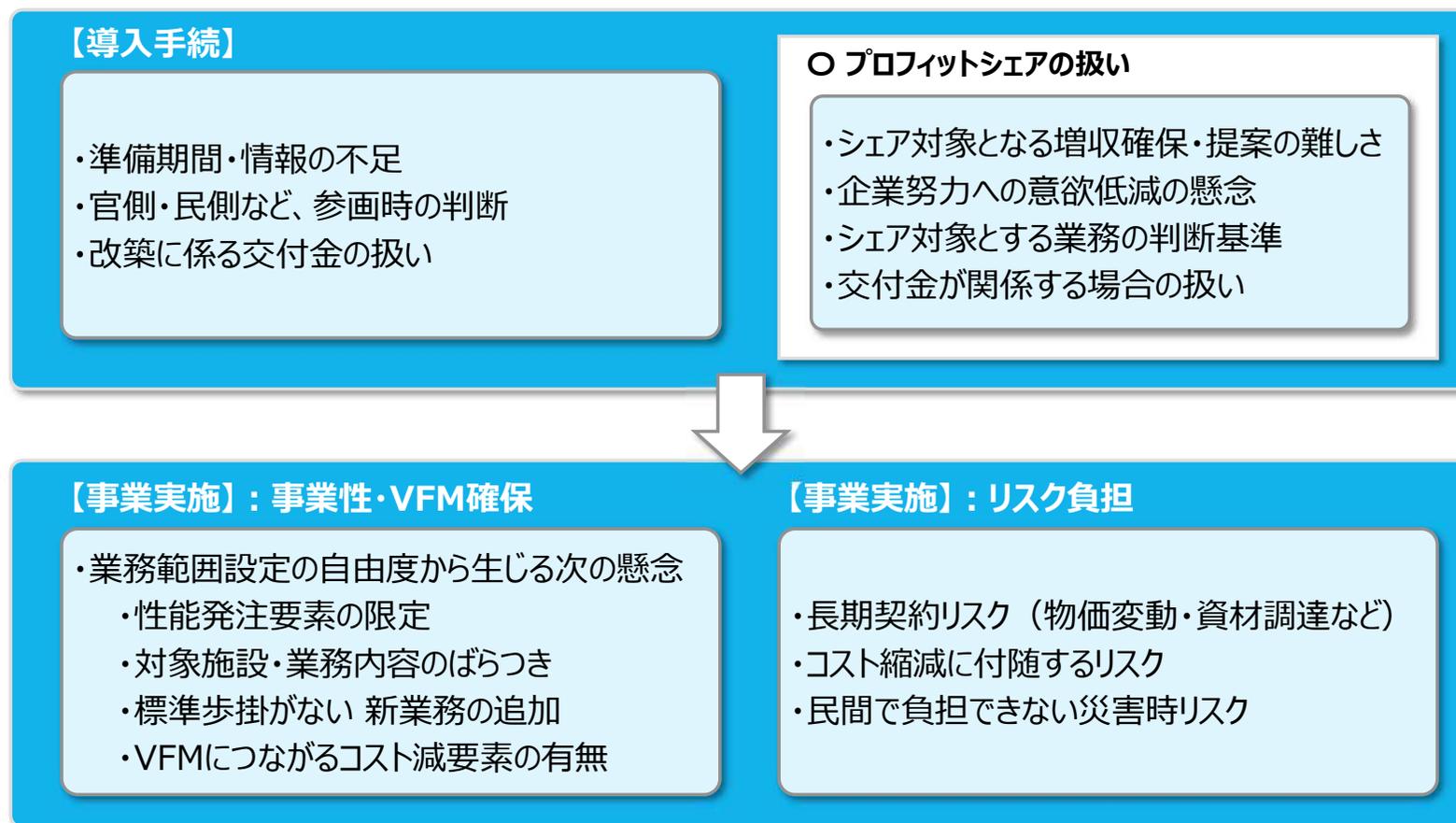
- ▶ 民間事業者（特に地元企業）は、様々な不安感の中で対応を迫られる可能性
- ▶ 発注者は 民間事業者に十分な検討・対応の時間・情報を提供することも重要





5.5 民間事業者が抱く課題感（制度面）

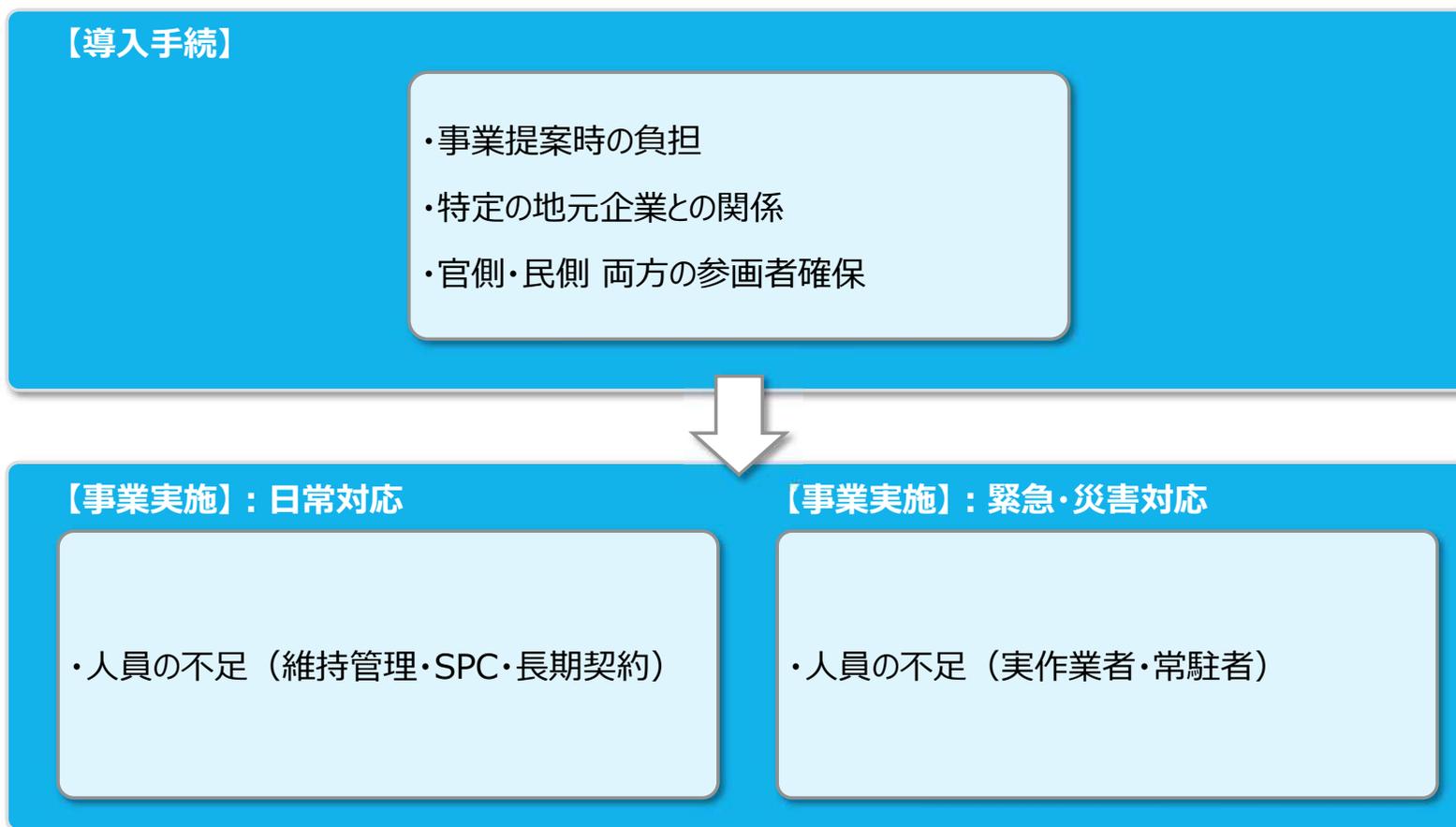
- ▶ 時間・情報の不足、収益確保に影響する不確定な要素を課題と認識





5.5 民間事業者が抱く課題感（人事・体制面）

- ▶ 提案から事業実施に至るまで、対応人員の不足を大きな課題と認識



6 まとめ

nissuicon





6.1 まとめ

【総括】

- W-PPP事業の導入準備として一定のステップは、ガイドラインにも示されている
- 手順を単純になぞるのではなく、受注者・発注者双方の認識に齟齬が生じることがないように、長期にわたって上下水道事業を共に支えていくことができるパートナーを選定する上で、各々のステップが持つ意味・機能・役割・重要性を認識しながら導入準備を進めていくことが重要

【導入準備のポイント】

- | | |
|-----------------|------------|
| ① 事業の安定実施・継続性確保 | (官民調和への配慮) |
| ② 信頼できる受託者の形成 | (認識共有への配慮) |
| ③ 地元企業への配慮 | (地域社会への配慮) |

【今後への提言・展望】

- W-PPPを導入する際に選定される企業群は、10年間の長期にわたり貴上下水道事業を共に支えるパートナー
- 地方自治体側においても、これまで明文化されていなかった・意識していなかった意向・方向性も合わせて明確化することで、よりよい事業運営が可能になっていく