

令和 7 年 11 月 26 日

小諸市長 小泉 俊博 様

小諸市上下水道一体ウォーター P P P あり方検討委員会

委員長 加藤 裕之

**小諸市上下水道一体ウォーター P P P 導入検討における官民連携のあり方について  
(提言)**

令和 7 年 6 月 3 日付けで検討依頼のあった、「小諸市上下水道一体ウォーター P P P 導入検討における官民連携のあり方」について、慎重な調査・検討の結果、下記のとおり提言いたします。

**記**

小諸市においては、上下水道事業を一体的に運営することが妥当であり、また本件の事業者として水道事業の現指定管理者である公民共同企業体（株式会社水みらい小諸）を活用することについて一定の合理性があることを確認した。なお、同社を本件の事業者として特命的に選定する場合には、法制度に即した手続きを経たうえで、かつ選定プロセスの透明性、公平性を確保できる措置を講じるものとする。

以上



## 提 言 内 容

## 目 次

1.	検討経緯 .....	1
2.	上下水道事業の一体的な運営について.....	2
	(1) 本委員会における検討結果.....	2
	(2) 検討内容.....	2
3.	公民共同企業体の活用について.....	5
	(1) 本委員会における検討結果.....	5
	(2) 検討内容.....	5
4.	事業者選定時における透明性、公平性の確保策について.....	7
	(1) 本委員会からの申し送り事項.....	7
	(2) 想定される取組内容.....	7
5.	まとめ .....	8

## 1. 検討経緯

小諸市上下水道一体ウォーターＰＰＰあり方検討委員会（以下「本委員会」という。）は、小諸市水道事業及び下水道事業の安定的な事業を継続させるため、小諸市上下水道一体ウォーターＰＰＰ導入検討に向けたあり方に関し必要な事項について調査審議するために設置され、５名の委員により、令和７年６月から令和７年１１月までに計４回審議を実施した。

小諸市では、平成３０年に公民共同企業体の「株式会社水みらい小諸」（以降、「水みらい小諸」と表記）を設立し、令和元年より指定管理者制度と水道法の第三者委託を併せて、同社が指定管理者として水道事業の運営の一部を担っている。これまでの取り組みにより、安定的な事業運営は当然のこと、業務の効率化やサービス品質の向上、地域人材の活用などが図られてきた。

一方で、水道事業、下水道事業ともに人口減少下において料金収入の減少が見込まれるなかで通常業務に加え既存施設の老朽化への対応も必要な状況にある。将来にわたって安定的な事業運営を実現するためには、上下水道事業を一体的に運営し、かつ民間事業者の技術やノウハウを活用しながら、業務の統合によるスケールメリットの創出、運営体制の強化、限られた人材資源の有効活用を進めていくことが重要であると考えられる。

こうした背景を踏まえ、小諸市では今後も上下水道事業を安定的に運営するため、官民連携により水道事業の運営を５年以上にわたり担っている水みらい小諸を活用したウォーターＰＰＰの導入を検討している。本委員会では、事務局から説明を受けるとともに、専門的な立場から小諸市上下水道事業における官民連携の状況の評価を行い、具体的な事業スキームについて慎重な審議を実施した。

## 2. 上下水道事業の一体的な運営について

### (1) 本委員会における検討結果

小諸市水道事業及び下水道事業においては、業務を一体的に実施することとし、それによる費用削減や地域人材の確保を図るとともに、施設及び管路の老朽化状況に鑑み、管理・更新一体マネジメント方式（レベル 3.5）を前提とした事業スキームとすることが妥当である。

### (2) 検討内容

#### ① 上下水道一体化の効果

##### ア 先行事例等において確認されている効果

先行事例では、事業規模の確保策として上下水道事業一体での官民連携手法の導入が進められている。具体的な効果として、特に小諸市と同規模の自治体では、業務の共通化によるコスト削減およびサービス品質の向上といった効果があることが確認されている。

このほか、国土交通省が定める「下水道分野におけるウォーター P P P ガイドライン第 2.0 版」においても、上下水道事業を一体的に運営することにより体制の強化、業務の共通化、コスト縮減、ユーザー窓口の合理化といった効果が得られると示されている。

これらの事例を踏まえ、本件においても、同様の効果が期待できると考える。例えば、市のメリットとして、管路の維持管理業務を水道と下水道とで共通化することによる効率的な業務実施と、その結果として職員の事務負担の軽減や維持管理コストの削減が期待される。住民のメリットとして、窓口の一本化や維持管理情報等の共有の徹底により、サービスの均質化や緊急対応の迅速化が期待される。

##### イ 小諸市において特に期待される効果

小諸市においては、すでに水道事業と下水道事業とでそれぞれ異なる事業者による業務委託を行っているが、これを統合することで、上記のような効果を享受できると考えられる。

そのほかにも、市から民間事業者への職員出向や地元事業者の活用等の水道事業での取り組みが下水道事業にも波及し、市内の人材と事業者の育成・活用が進むほか、効率的な耐震化の推進や上下水道事業で一体的な災害体制を構築することによる災害発生時の復旧対応の迅速化など、災害対応力の向上が図られるといった効果も期待される。

## ② 事業方式について

### ア 国の政策動向

国においては、一昨年度開催された第19回民間資金等活用事業推進会議(PFI推進会議)において、PPP/PFI推進アクションプラン(令和5年改定版)が決定・公表され、「ウォーターPPP」等多様な官民連携方式の導入について重点分野として盛り込まれた。

「ウォーターPPP」については、公共施設等運営事業に加えて、管理・更新一体マネジメント方式(レベル3.5)を総称したものであり、導入を決定済みであることが、污水管の改築に係る国費支援に関する条件である。また、今後の上下水道経営の持続性確保の観点からも有効な方策であるとされている。

国の政策的後押しを受けつつ、小諸市としても、地域の実情に即した形で管理・更新一体マネジメント方式の導入を進めることが、持続可能な上下水道経営の実現のために妥当であると考えられる。

今後は、国の支援制度や先行事例の知見を活用しながら、具体的な事業条件の検討と実施体制の構築を進めていく必要がある。

### イ 管理と更新の一体的なマネジメントについて

水道事業において特に管路の老朽化が進行しており、適切に更新を進めていくと事業量が現在の3倍になるとの試算もある。下水道事業においては、施設・管きよの老朽化は水道事業と比較すると現時点では、深刻化していないが、こちらも適切に改築を進めていくと事業量が現在よりも増加することが見込まれている。

一方で、職員の3分の2が40代後半以上と高齢化が進んでおり、近年は新規採用も少ない状況にあるなど、将来的な職員数の減少が見込まれる。

このような状況に鑑みると、管理・更新一体マネジメント方式により民間事業者のノウハウ、人材を活用し、更新・維持管理を的確かつ効率的に実施していくことが必要である。また、更新も含めた広範な業務を民間事業者に委託することでサービス水準の維持、地元企業活用による地域経済の活性化などの効果が期待できることから、「更新実施型」として実施することが妥当である。

### ウ 指定管理者制度の適用可否

現在、水道事業では指定管理者制度による官民連携が行われており、上下水道一体での官民連携を想定した場合においても、既存の枠組みを拡張することに合理性がある。

参考となる各種資料や先行事例等を確認した結果、施設等の更新業務を指定管理業務に位置づけた事例なども存在することから、小諸市が定める条例の改正など必要な手続きを前提に、管理・更新一体マネジメント方式（更新実施型）の事業への指定管理者制度の適用は可能と考えられる。



### 3. 公民共同企業体の活用について

#### (1) 本委員会における検討結果

これまで水道事業に関する業務の成果について一定の評価ができるという点や水みらい小諸の設立経緯などを踏まえると、本件においても水みらい小諸を活用することについては一定の合理性がある。

また、本件においては指定管理者制度の適用が想定され、市のガイドラインに則り非公募にて水みらい小諸を本件の事業者として選定することも考え得る。実際に、ウォーター P P P 事業への参画実績を有する複数の事業者の参画意向を調査したところ、水みらい小諸の出資会社以外に本件への参画意向を示す事業者は確認されなかった。

一方で、現時点で水みらい小諸の業務内容に含まれていない下水道事業に関する業務や施設等の更新に関する業務が新たに付加されることとなるため、同社を本件の事業者として選定するに際しては、その適格性について確認されたい。

#### (2) 検討内容

##### ア 水みらい小諸による水道事業運営の成果

本委員会において、水みらい小諸による水道事業運営の成果の評価を実施したところ、特に住民サービス、地域産業への貢献に関して優れた取組みが行われていることが確認された。

前者に関しては、安定した水道サービスを提供していることに加え、災害時における体制を強化し、能登半島地震の発災時には、市職員と同社職員が協力して迅速な給水支援を行い、被災地の生活基盤の確保に貢献した。

後者に関しては、小諸水道大学校における技術研修の実施や地域イベントへの積極的な参加や広報活動を通じて市民との信頼関係を深める取組みを行った。

水みらい小諸はこれらの優れた取組みを通じて一定の成果を上げており、同社が下水道事業にも関与することで、これらの成果が下水道事業にも波及することが期待される。

##### イ 水みらい小諸の設立経緯

水みらい小諸は小諸市も出資している企業体であり、これにより市の規律付けの下で、公共サービスの提供主体としての公益性が担保されている。また、同社の設立時に市のパートナーとなる企業を公募により選定しており、現在の指定管理業務の開始に先立って適

切なプロセスを経たうえで設立されているという経緯がある。

#### ウ 市場環境の確認

事業者の選定は、原則として公募により行われるが、事情によっては非公募による方法も想定される。

本件における市場環境の把握を目的に、ウォーターPPP事業への参画実績を有する複数の事業者に対して本件の参画意向の確認を行った。その結果、現時点では水みらい小諸の出資企業以外の事業者の参画意向は確認できなかった。

このことから、本件においてはすでに水道事業の運営を担っている水みらい小諸の競争力が強く、本件の事業者を公募した場合でも、単独での応札になる可能性が高いと考えられる。

#### エ 事業者の選定方法

本件において既存の指定管理者制度に基づく枠組みを拡張する形で水みらい小諸を活用する場合、非公募により同社を特命的に選定することも考え得る。仮に公募にて選定を行う場合、公募手続きに係る事務が新たに発生するほか、新たな事業者が選定された場合に水みらい小諸を清算する必要があるなど、コスト（費用・時間）の増加が見込まれる。

実際、「小諸市公の施設指定管理者制度運用ガイドライン」によれば、「施設の設置目的、提供するサービスの専門性・特殊性から、特定の団体が保有する専門的なノウハウによる管理運営が必要と認められる場合」に関しては、指定管理者を非公募で選定することが認められている。

一方で、本件では水道事業における指定管理業務に加え、下水道事業に関する業務、施設等の更新に関する業務が付加されることとなるため、これらの業務を確実に実施することのできる体制が構築されるか、また事業開始後にどのような効果が想定されるかについて確認を行うなど、水みらい小諸が本件の事業者としての適格性を有するか否かについて、確認を行う必要がある。

#### 4. 事業者選定時における透明性、公平性の確保策について

##### (1) 本委員会からの申し送り事項

本委員会の検討内容を踏まえ、本件の事業者として水みらい小諸を非公募にて選定する場合、法制度に即した手続きを経たうえで、かつ選定プロセスの透明性、公平性を確保できる措置を講じるものとする。

具体的には、水みらい小諸の業務実施体制や業務実施に関する方針の確認、本件の実施効果の確認を行うことを付言する。

##### (2) 想定される取組内容

###### ① 業務実施体制及び業務実施方針の確認

水みらい小諸から本件に関する体制や創意工夫策について提案を求め、外部有識者を含む専門家の意見を聞きながら、評価を行うことが考えられる。通常の公募であっても競争性が十分ではないと見込まれる際には、技術評価に関する最低点を設けることや提案の新規性を求めることも有効と考えられる。

また、本件の事業期間終了時に事後的な評価やそれに基づく運営のあり方等の見直しを行う仕組みを設けるなど、長期的に競争環境を維持することができるような取組を行うことも重要である。

###### ② 実施効果の確認

本件において想定される効果を定量・定性の両面から確認することが考えられる。定量的な効果としては、財政負担の削減効果、いわゆる Value For Money (VFM) がどの程度見込まれるのかを確認することが必要である。定性的な効果としては、水みらい小諸から提出された提案内容を基に、サービス水準の向上がどの程度見込まれるのかを確認することが必要である。

## 5. まとめ

本委員会では、小諸市上下水道事業の持続可能な運営に向けた課題を整理し、官民連携のあり方について多角的な視点から検討を行ってきた。その結果、上下水道一体の事業とすることが妥当であり、その事業者として、すでに水道事業の運営を担っている公民共同企業体、水みらい小諸を活用することに一定の合理性があることが確認された。

今後は、本提言を踏まえ、事業者の選定方法の検討のほか、関係者間でのさらなる協議と制度設計の具体化を進められたい。