

## 第 30 回 下水道における新たな PPP/PFI 事業の促進に向けた検討会 議事概要

日時：令和 4 年 8 月 5 日（金） 13:30～16:00

場所：東京ビッグサイト会議棟 607+608 会議室

※ZOOM による WEB 配信も実施

### [議事次第]

1. 開会
2. 挨拶
3. 議題

(1) 基調講演「下水道 PPP/PFI のすすめ～持続可能な下水道経営のために～」  
(近畿大学経営学部 教授 浦上 拓也 氏)

(2) パネルディスカッション

「下水道 PPP/PFI の水先案内～PPP/PFI 導入に関する座談会～」

ファシリテーター：近畿大学経営学部 教授 浦上 拓也 氏

パネリスト：鶴岡市上下水道局下水道課長 山口 幸久 氏

柏市上下水道局下水道工務課副参事 小泉 雄司 氏

葉山町環境部下水道課長 藁科 義和 氏

三浦市上下水道部下水道課長 古川 篤 氏

国土交通省水管理・国土保全局下水道部下水道企画課  
管理企画指導室長 多田 佐和子 氏

4. 閉会

### 【講演概要】

(1) 基調講演「下水道 PPP/PFI のすすめ～持続可能な下水道経営のために～」

#### <下水道事業の課題>

- ・加速する将来的な人口減少は、社会保障・人口問題研究所の推定によれば、2060 年には日本の総人口が 9,000 万人を割り、40 年で人口が 3 分の 2 になるということである。地域による人口減少のスピードの差異によって抱く危機感が大きく異なるため、どの都市においても、危機感を感じて新たな方向に進むべき。人口が減少すれば職員数も減少する。
- ・財政危機については、日本は先進国でも一番の国債発行残高対 GDP 比率が一番で、今後も恐らく国債の発行残高は増加する。インフラに投じられるお金も限界にきているのではないかと。下水道は国からの財政支援で成り立っており、より一層厳しい状況になることが想像される。
- ・水洗化率にはバラつきがあるが、水洗化率が低いところほど経費回収率が悪い。このように経営状況に地域格差がある中で、台風、ゲリラ豪雨、そして地震等の備えを考えていく必要がある。

・2000年以降、上下水道化が一気に進んでいる。しかし、一方で水道一元化、あるいは都道府県での水道一体化が進むと、下水道を切り離さざるを得ない。一旦、組織統合したものを切り離さないといけないといった問題が散見される。

・今、法適用化が求められている。企業会計の導入が必要だが、資産管理が不完全な状況において法適用化を円滑に進めるのは困難。さらに、下水道にもアセットマネジメント導入を促進する流れがある。将来の投資計画、事業計画、それに対する財政計画など、下水道を持続可能なものにするために計画を立てなければならない。一方で、台帳整理も含めて資産管理をやらないといけない。

・このように多くの課題を抱えている中で、人口が減少し経営状況がどんどん悪化していく。下水道事業を将来持続可能なものにしていくため、皆で知恵を出し合って考える必要がある。

<これまでの研究>

・国交省の支援によるGAIA(下水道技術研究開発)プロジェクトにおいて、平成30年から令和2年までイギリスの大学との国際共同研究として、スペイン、ドイツのメンバーと共に日本のデータを用いた下水道に関する国際共同研究を実施した。私も1年間、この間イギリスに行って研究をしていた。

・集合処理の規模の経済性は世界的にも研究が進められており、処理場規模が大きいほどコストが安いということは、世界中の研究成果からもいえる。流域下水道あるいは公共下水道の大きな処理区域の大規模処理場は、規模の経済性が発揮される。一方で、処理区域が非常に小さく分散しているような場合には、コストメリットというのは限定的であるが、日本は70%が森林であり処理区域が狭小になるエリアがあり、コストが高めにならざるを得ない。それらを広域化や官民連携で解決することは、日本的な課題と思慮。

・自然流下方式で下水道システムを作るとなれば地理的、地形的要因に大きく制約される。日本は公共下水道だけではなく、特定環境保全公共下水道、集落排水施設、さらに浄化槽もある上に、管轄官庁もバラバラである。

・海外の先生方と話をすると、日本の下水道の委託比率の大きさに驚かれる。これまで仕様発注、業務発注で続けてきており、一段高めて官民連携を進めるということであれば、ハードルはそこまで高くはないと思慮。

<国の政策>

・国の政策としては、ご存じのとおり経営戦略を作ることである。これは経営の道筋をつけることだが、号令が掛かり、取りあえず当たり障り無く作ってしまったという自治体も一定数あると思う。今後は経営の道筋を経営戦略の中に込める作業が重要になってくる。

・国交省で言うと、新下水道ビジョン、そして、加速戦略である。下水道には様々なポテンシャルがあり、それを将来的にどう顕在化させていくのかなども加速戦略の中で議論されている。

・内閣府では、成長戦略フォローアップの中で、ベンチマーキングを実施する。ベンチマーキングとは、効率性を比較して非効率なところをできるだけ効率的な経営に近づけていくということ。海外の事業体は非常に規模が大きいので、規模が大きいところをベンチマーキングする効果があると思う

が、日本国内は小規模なところが多いので、ベンチマーキングのやり方にも工夫が必要と思慮。

・私たちは下水道事業を持続可能なものにしていくことが目的であり、そのためにさまざまな選択肢を考えていかないといけない。その選択肢、手段として官民連携がある。官民連携はあくまでも手段にすぎず、やるべきは持続可能な下水道である。そのため、目標、そして手段を明確化していくことが重要であり、現状、自己診断の一つツールとしてベンチマーキングがある。そういった一連の内容を住民に納得いただき、使用料として一定量負担していただく必要がある。そのため、住民への下水道に対する理解を高めていくということが、より重要になる。

・適正な使用料についてはその格差が課題。地域性や過去からの経緯はあるが、適正な使用料水準というのは、あくまで過去の投資や、将来の投資の必要性で決まってくる。将来、どういう下水道でありたいかというビジョンを示し、必要な投資をして適正な使用料水準を決めていくことが重要。

・上がり続ける費用を抑えるには高度なマネジメントが求められるが、どのように獲得するか。経験、ノウハウ、技術力、組織力などは、今後先細りになっていく自治体の規模からすると、高度なマネジメント能力を発揮するのは非常に厳しい。そこにこそ、民間の力をうまく活用する工夫が必要。

・繰り返しになるが、やるべきは持続可能な下水道事業を確立すること。今回のテーマの官民連携はその一つの手段である。手段ではあるが、コスト削減にあまり意識を集中させるとなかなかうまくいかないこともあるかもしれない。目標は持続可能なので、持続可能性を第一に考え、併せて投資を抑制できればそれはなおいいことである。

・認識すべきは、官民連携のマーケットはもはや大手民間企業の買い手市場になりつつあることである。民間の言いなりになるということではなく、民間との良好なパートナーシップをいかに築き上げていくかが大事な視点になってくる。大手ほど技術力、組織力、ノウハウを持っているが、当然、地元の事業が成り立たないということであれば、地元の企業を育成するという考え方も重要になる。

## 【質疑応答】

### (質問)

・日本国内の上下水道は市町村管理で、外国の上下水道事業は市町村営ではないと感じ取ったが、どうか。

### (回答)

・ヨーロッパの方を中心に研究を進めているが、ヨーロッパは市町村営というか、基礎自治体による経営が基本という認識である。イギリスでも、イングランドとウェールズは民間企業だが、スコットランドと北アイルランドは1つの国営企業である。ベルギー、オランダ、ポルトガル、スペイン、イタリアは国が先導して法律を作って広域化を一気に進めようとしている。そういう国もある一方、やはり基礎自治体、日本で言うと市町村による経営がヨーロッパの他の国では一般的かと思う。

・日本で、コンセッション等の話が出てきているが、フランスは1万9,000ぐらい基礎自治体経営の水道があるが、ご存じのようにヴェオリアがコンセッションで請けていたりする。そういう意味ではPPP/PFIがフランスでは非常に一般的になっている。

・また、日本では、水道と下水道がそれぞれの事業で運営されているが、海外では上下水道という形で経営されているのがより一般的かと思う。

(質問)・日水協の海外研修に参加し、イギリスで1週間ほど民間経営について学ばせていただいた。その時、イギリスの場合は当初から上下水は一体的な経営という認識で始まっていたような印象を持った。水をきれいにするためのコストを削減するには排水をきれいにすることが必要という考え方があり、流域単位で川の水をきれいにし、水道水として再利用しようという、循環の構造が成り立っていたのかと考えた。

・イギリスは、日本でいえば電力会社やJRのような規模感で当初から水道・下水道一体的事業の民営化かと思う。日本は、小さな基礎自治体の単位で始まったものを広域化してまとめていこうとしており、そこで官民連携して民間の力を取り込むという、英国とは逆の道ながら、最終的に目指すところは同じかな、と感じている。

・この先日本、英国が、最終的にはどのような規模または単位で広域化をなしていくべきかどうか、先生の見解をお伺いしたい。

(回答)・イギリスは、最初から大きな上下水道会社があったのではなく、1973年に法律を定めて10の公営の上下水道会社を作った。1973年以前は水道も下水道も基礎自治体で経営されており、今の日本と全く同じ状況であった。

・おっしゃる通り、流域単位での上下水道管理が必要だろうということで色々なパターンが検討されたようだが、その中で数として最少の「10」になったとのことである。

・つまり、できるだけ大きくしようという意図があって10に再編されたというのが1973年である。それ以降、サッチャー首相による民営化の流れの中で、その10の上下水道会社が完全民営化されたのが1989年である。1973年から89年までは10の広域の公営の水道会社があって、それが上下水道をやっていた。

・先日、GAIAプロジェクトでアングリアン・ウォーターにインタビューに行った。アングリアン・ウォーターは給水人口 500 万人なので、兵庫県の人口とちょうど同じくらいであった。これを比較する意図もあり、ADBの研究は兵庫県のケーススタディーとして取り上げた。勿論、兵庫県は北から南まで色々な地理的環境があるため、日本の縮図だということでも兵庫県の取り上げたが、調べれば調べるほど下水道は非常に難しいと、その時も感じた。

・兵庫県で1つの下水道が成り立ち得るのかということ、かなり難しいと考える。やはり10ぐらいのエリアに分けて、1つは集合処理を目的とした規模の経済性を発揮させる下水道事業体とする。山間部などは、分散処理があちこちあって、規模の経済性を発揮できないために、経営の一体化として組織を1つにするが、広域的な管理体制を築くことで少しでも効率的な経営を実現できるような1つのまとまりのある下水道事業体をつくるのが現実的に望ましいのではないかと感じた。

・水道は、また違うまとまりだと思うので、上下水道を同時にやるのか、水道と下水道を別々にするのかでまとまるべき単位は違うと感じている。

・ただし、組織として大きくならないとできることも限られてくる。どのサイズが望ましいかは私もこれから研究をさらに進めていかないといけないが、今の市町村の枠組み、行政界は政治的、歴史的、地理的、伝統的に決まっているので、それは必ずしも効率的な水道の経営や下水道の経営を可能にするような行政界の枠組みではない。そのため、そういう意味では、少し大きな枠組みでの水道・下水道の経営を目指していくべきかと思う。

## 2) パネルディスカッション「下水道 PPP/PFI の水先案内～PPP/PFI 導入に関する座談会～」

### 【各市事例紹介】

鶴岡市・山口氏

柏市・小泉氏

三浦市・古川氏

葉山町・藁科氏

### 【PPP/PFI 取組のきっかけ】

三浦市・古川氏；

・三浦市は、官民連携に比較的積極的で、下水道の他にも子育て賃貸住宅や、市民交流拠点として民間事業者土地を貸してスーパーを誘致するなどの取り組みを行っている。

・官民連携を担当する部署が政策部の中にあり、東洋大学と共同研究のような形で官民連携の提案を受けた。その中に下水道事業の官民連携に関する提案があり、検討が始まった。

2015 年は政策部内で検討しており、その後 2016 年から下水道課が検討を引き継いだ。官民連携に対して、市として積極的に取り組んでいたことから、下水道事業としては早い段階にコンセッションに取り組むことができたと思っている。

・検討する中では、小規模ゆえに官民連携の効果が出るかどうかということと、事業者が興味を持ってくれるかということが一番の課題だと考えていた。

・事業者は、初期段階から継続的に興味を持って来て、話を聞きに来た事業者が沢山あった。結果として今回 2 つの事業者から公募参加があった。

・事業者が手を挙げてくれなければコンセッションは始まらないと思っていたので、出せる情報は全て出して事業者が興味を持ち続けていただけるように接してきた。また、先進事例である浜松市のコンセッション事業に携わる事業者にも来ていただいて、課題等の色々な情報をいただいている。

・公募にあたっては、改築費負担をゼロにしたり、利用料金設定割合を年度ごとに変更するようにしたり、運営権対価の支払方法を自由にしたりして、より多くの事業者に参加していただけるように取り組んできた。ただし、市民サービスを低下させない、必要以上にリスクを負わないという方針でやってきた。

・検討に 7～8 年を要しているが、実際に官民連携の検討を始めて最初の 2 年間は、今考えると手戻りというような部分もある。資料 2 の 4 の P.3 に示したが、最初に、市がどのように下水道事業を運営していきたいのか方針を作って、それを民間事業者が行ったらどうなるか検討しなければいけなかったと思う。検討が順調に進んだ場合に、事業を始めるまでに必要な時間は、5～6 年かとは思っている。

浦上教授：

・3 つポイントがあったかと思う。まず、(官民連携導入に対して) 市が積極的という非常にラッキーな環境で、いち早くコンセッションをやるとしたこと。そして、民間側が非常に早い段階で興味・関心を持っており、いち早く取り組みが始められた。さらに、何度もお話しいただいているように、非常に丁寧に対応し、民間にとって魅力的な案件として作り上げられたことが今回の順調なプロセスに有効であったと思う。

#### 葉山町・藁科氏：

・まずコンセッションやる前に、浄化センターの包括民間委託を考えている。色々な条例等の法整備をすべきということから、今年度と来年度で検討を行い、導入可能性調査を令和6、7年で実施して、5年目に事業者選定というように進めていけたらと思っている。

・今、議会等へも公表しており、葉山処理場のコンセッション事業については比較的前向きである。ただ、議会では、やはり一部の住民から、引き続き慎重な検討が必要であるとお話を頂戴している。その辺を一つずつひも解きながら、コンパクトに事業を進めていきたいと考えている。

#### 【ストマネ、事業計画を含めた包括的民間委託】

#### 鶴岡市・山口氏：

・本市の包括的民間委託には、ストックマネジメント計画を入れている。これは、将来を見据えた維持管理を根付かせようという意図がある。単に維持管理や調査だけでは、実際のストマネとの乖離が出てくることを懸念し、ストマネを意識した維持管理をすることで、全体の業務の効率化も図れるのではと考えた。

・一方で、担い手となる民間事業者の座組みについても、色々情報を収集したり、話し合いや勉強会をしたりしながら、ここまでこぎ着けた。ストマネのシステムを入れる段階から、維持管理についてシステム統一化を地元業者と調整している。カメラ調査も、統一システム、フォーマットにした上で、システムに取り込む作業を自動できるような点についても、民間と調整した。その具体的な方法として、「いずれは包括だよな」等のつぶやきを5年前くらいから個人的にしていた。民間と勉強をし、お互いに技術力を上げながら進めてきた。

・BISTRO 下水道については、国交省からお声掛けをいただいて、色々な資源を循環の視点で捉えつつ、鶴岡市が汚泥肥料を作成、販売して地元根付いたものを有効活用しようとして取り組んでいる。他にも色々な資源があるので、それもなんとかできないかと、色々取り組んでいるところである。

・官だけでなく、山形大学に入っていただくなど、地元企業や地元JAなど地域との連携を深めながら進めている。逆に言うと、下水道が地域に何ができるかという視点で取り組んでいる部分もある。事業化できるものがあれば民間事業者に移譲してもいい、という話もさせていただいている。下水道を使って民間が事業運営できるのであれば、それは地域貢献が可能になるのでいいのではと考え、進めている。

#### 浦上教授：

・地域との関わり、そこに民間や大学も含めて、常に意見交換できる環境をつくるというのは非常に参考になる話かと思う。

#### 【40万規模都市における PPP/PFI】

柏市・小泉氏：

・本市は、人口 40 万人に対して職員が少ないと感じている。どの自治体もそうであるが、特に土木技師の採用数が少なく厳しい状況。

・整備部門と維持管理部門が上下水道局に移行して合体しているが、維持管理部門のメンバー6人程は、ほぼ苦情対応で自席には居られない状況。整備部門は整備部門で、まだ未普及や浸水対策を整理しなければならない中、今後下水道管を継続的に使うためには10億円／年程度の投資を要するという結果が出ている。その10億（の事業）をやるのに職員4人の増員が必要という結果が出た。その4人も土木職は取り合いになる。そのため、必要に迫られて、職員でできないから民にお願いしようというのが本市の取組みの経緯であり、結果として色々なメリットが付いてきたことになる。

・包括委託することによって約2倍の速度で改築更新ができた。それは結局コスト削減にも、職員の負担軽減にもつながる。改築更新がスムーズに進んでいるため、例えば陥没対応等の費用がかからないメリットがあると思慮。

・もう一点、今日は紹介できなかったが、管路実態が把握できている。第1期の4年間で柏市の管路の約半分を包括委託で調査した結果、管路の状態から平均112年もつので管路の延命化ができるとして、当初100年間で4,000億円程度の投資を要する試算だったが、約4分1の改築更新費用でよいという試算が得られた。これは、包括委託の受託企業から提案でもらった数字なので、バラバラに委託をしたり、アセットマネジメントの視点がなかったりしたら見えてこない数字である。包括委託のメリットは民間の技術力をいかに取り込むかという部分もある。第1期の包括ではその辺を民間企業に協力いただいて、いい結果が見えてきた。

浦上教授：

・（視聴している）皆さんにとっても、官民連携に踏み込んでいくためのいい情報が今日は沢山出てきたのではないかと思う。特に、数字では表れない部分に官民連携の可能性があるということをお感じいただけたのではないか。ただし、柏市さんのように各自治体が、それを引き出す工夫も当然していると理解した。

#### 【質疑応答】

<市内部の体制づくりの工夫>

（質問）

・本市も PPP/PFI 事業を実施しているところ、人口約11万人で職員14人ぐらいだが、この4年間で上司も部下も異動してしまい、本事業に関わった人間はもう私しか残っていない

い。第 2 期目において、役所の中の体制づくりで工夫されているところがあればご教授願いたい。

(回答) 柏市・小泉氏：

・柏市はちょうどこの 4 月に上下水道局に移行し、整備部門と管理部門がくっついている。1 つの課になったことで、あくまで個人的に感じていることではあるが、協力態勢が凄く出てきた。例えば整備部門の人が管理部門の仕事を少しでもやることで実態が分かってくる。逆に管理部門も、整備について学んでいけば下水道の知識がどんどん増えていく。大きな部署 1 つにすることも一つの手かと感じた。

(回答) 葉山町・藁科氏

・葉山町は、消防を含めて職員が 300 人程度だが、今下水道課は 7 名である。3 つの係になっているが、各打合せについては全部の係が入って、誰でも内容が分かるような仕組みを取っている。

<地元業者との連携>

(質問)

・本市は、令和 10 年度には老朽化した 50 年経過管路が約 3 割、令和 20 年には 9 割になる。今後、ストックマネジメント計画で、現在約 2 億円／年、令和 13 年度からは 6 億円／年の改築工事費を計上することになる。職員が増えないという課題もあり、今年度から包括民間委託の導入可能性調査に取り組み始めた。そういった中で、地元事業者をまとめていくのにどうしたらいいのか苦労している。地元業者との連携と、大企業から地元企業への技術移転について、具体的に伺いたい。

(回答) 鶴岡市・山口：

・鶴岡市は、大手に発注しようと思ってもなかなか食い付いてくれないと考え、早くから地元企業と情報交換をしたり、こういうことやりたいがあなたたちどう考えますか、というような投げ掛けをやっていた。反発は全くないわけではないが、それをやっていかないと(市の下水道)事業が立ち行かなくなることも説明し、事業が立ち行かなくなると民側の収入もなくなるという話も具体的にした。相互の要望の投げかけを継続していくことが大事で、ディスカッションしながら組み立てていくことが必要かと思う。何の事業でもそうだが、変えることは嫌がるので、そこは真摯に向き合う、意見を交換する、落としどころを探るという作業を時間をかけてするしかないと感じている。

(回答) 柏市・小泉氏：

・本市も非常に難儀した。先ほど紹介したパッケージの話だが、維持管理業務は一切入っていない。それは、地元企業の反対でやめた経緯がある。一方、改築更新は年間 2 億円程度出していたが、地元企業は現場管理だけで、改築更新工事にはあまりうまみがないと聞いている。包括に改築更新を入れることに大きな反対はなかったが、必要に応じて地元企業にうまく説明しないと難しいのかなと思う。

・大手の技術移転の話は2つある。まず一点目は、民間委託のうちの1社が大手ゼネコンで、地元企業に勉強会を年3~4回実施し、安全管理の他、大手の新しいIT技術や今までの経験を話していただいております、これが非常に有益だと感じている。

・もう一点は管更生に特化したことで、まだ実現できていないが考えていることがある。管更生は、協会に入らないと施工できないが、4年間も管更生をずっと見ていたら地元企業さんたちもちょっと機械を買えば自分達でもできるでしょう、と話している。結構地元企業も乗り気で、第2期には間に合わないかもしれないが、そういう方向性の方がいいと話している。要は、柏市は管更生工事って今後ずっと永久に続くと言っていて、大手からの技術力の吸収の面で、包括委託のメリットを感じたところである。

<下水道使用料金への削減費用等の反映>

(質問)

・官民連携の手法は、さまざまな目的があって導入されたと思う。お話の中で、コスト削減が命じゃない、というのがあったが、この手法の導入によって使用料算定にどの程度コスト削減効果等を反映させるかといったことを想定して導入を検討されたか。

(回答) 鶴岡市・山口氏：

・コスト削減については、小さい業務を集めてパッケージ化するため経費分が安くなるころはある。一方で、経営にどの程度それが反映されるかということ、経営ビジョンを昨年改定したが、DBや整備部分については、材料単価や人件費等の変動要素が大きく、それを見込むのはなかなか難しいため、そこは標準的な工事費を用いて算定している。経営部分についてはそれほど影響を持たせていない。

(回答) 三浦市・古川氏：

・三浦市ではコンセッションをやることによって、一般会計繰入金で20年間で2億円減ると試算している。変動する可能性もあるが、年間1,000万円程度なので大した額ではないと思っている。しかし、官民連携において、『コスト削減が目的ではない』ということは当然とは思いつつも、コスト削減は内部の説得や議会対応においてかなり重要であり、最終的にはそれがなくなかなか踏み込めない、というのが私の印象。実は三浦市は、来年からコンセッションが始まるが、今年7月に値上げをした。値上げ幅については、コンセッションの実施有無は考慮せず、市が運営していくのに必要な額として算定した。三浦市の下水道は一般会計からの繰り入れが多いため、コンセッションに移行してコストを削減したからといって、使用料を下げられるわけではなく、一般会計からもらうお金が少なくなるということになる。まずは一般会計繰入金に依存している現状を改善するために、市として効率的な下水道運営を目指している。

【PPP/PFIに取り組むための重要なポイント、または国への要望】

葉山町・藁科氏：

・何から手を付けてよいか分からない部分があると思う。導入検討の部分が重要で、そのための補助もしくは支援をご検討いただけたらと思っている。

・これから検討を行う自治体に対しては、2点ほどお話ししたい。1点目は、今日出席の管理職の方々は、今の課や部署において何が懸案になっているのか、何を改善しなければいけないのかをまず把握をしてみてはどうか。その改善点があれば、PPP/PFIによってその懸案事項が少しずつも解けていく形が見いだせるのでは。2点目は、今日出席の担当者の方は、大きなアンテナをひろげていただいて、国土交通省はじめ国からの多くの情報発信の収集に努めていただきたい。きっと何かいい情報が見つかると思っている。

・限られた予算、人員の中で持続的に事業運営を行うために、課題があるからできない、ではなく、課題があるからこそ積極的に検討を進めて、その課題解決をすることが重要ではないか。

#### 三浦市・古川氏：

・国に対しての要望は、お金の部分である。やはりお金がないとスタートをきれない。補助金が付けばかなりやりやすくなると思う。新しい事業の検討は、できなかったときに無駄になってしまうリスクがあるので、そこをなるべく軽減させていただければありがたい。

・それから、取組を進めていく上で役に立ったのがガイドラインの存在である。「ガイドラインに書いてある」という事実が内部説明や説得に大変役立った。

・これから新しい事業に取り組んでいく中で、職員の意識が一番大事。当初、「やる必要があるのか」「なんでこんなことをやらなきゃいけないのか」「大変なだけだ」「できるわけない」等のネガティブな思考の職員は結構いる中で、変えていこうという意識を持っていれば、新しいことに踏み出せると思っている。この仕事に関わり、国や他の先進自治体とコミュニケーションを取ったり、一緒に新規事業を進めたりする中で、人の仕事の仕方の多様さを勉強することができた。そういった意味で、私はコンセッションに取り組んで非常に良かったと思うし、若い職員のためにもなったと思っている。

・新しいことに早期に取り組むと支援も多く受けられる。注目はされるものの、やってみれば民間が助けてくれる。大変は大変だが、できる仕事だと思うので、ぜひ皆さんもやってみればいかと思う。

#### 柏市・小泉氏：

・自治体はどこも老朽化対策というみんな同じ問題を抱えている。本市は補助金を多く使った管路の包括委託だが、色々な自治体から視察に来ていただいている。

・そのような中、皆さん言うことは同じで、「本当は改築を包括に入れたいが、会計検査が怖い。そのため、第1期は日常管理業務だけでとりあえずはじめて、第2期、第3期でレベルアップしたい。」というのがほとんどの意見。私も本当はそうしたかった。しかし、改築の担い手がおらず、やむを得ず包括に行った。

・今年、実は会計検査がまた千葉県に入って恐らく当たると思っている。その際には国交省

が応援してくれると、聞いている。

鶴岡市・山口氏：

- ・まず、何をすればいいのか、何をしたいのかを明確にすべき。これを整理しないとコンサルや先進自治体にしても、相手もどう対応していいのか見えてこない。
- ・国への要望としては、まだまだ足りない部分もあるものの、以前と比べればこのような検討業務に対して一定の支援は出てきていると思う。その際の事務量が軽減すると、色々な自治体で取り組みやすくなるのではと考えている。

## 【国土交通省等の支援策】

### 多田室長：

・新たに参加された24の団体の新メンバーの方もいらっしゃるので、資料2の5に示す国交省が官民連携に関する支援に関する話をしたい。P.2に、先ほど触れていただいたようにガイドラインが各種ある。色々な団体、手法に応じたガイドラインがあるので、ぜひ参考にさせていただきたい。

・また、支援についてもご要望をいただいた。特にモデル都市支援がP.9にある。こちらは、選定された自治体にコンサルを派遣して、課題整理やスキーム検討の調査を実施するものである。自治体で全額予算確保するのは大変という課題があるが、国交省にて一括で実施するので、スタートとしては取り組みやすいのではと考えている。予算次第ではあるが、来年の2月、3月ぐらいに公募するので、ぜひ前向きに検討して応募いただきたい。

・支援に関しては、これ以外にも同じ国交省の総合政策局の事業や、内閣府の事業など様々ある。段階に応じて、色々な支援を複数組み合わせうまく使い事業を進めていただきたい。

・具体的な検討には個別相談が必要かと思う。P.6にあるように「げすいの窓口」を設置している。直接下水道企画課の官民連携担当につながるのので、電話やメールで気軽にご相談いただきたい。

・また、できるだけ簡単に国の支援策を使えるように、国交省としても書類の簡素化や柔軟な手続き対応を検討していく。他部局の支援メニューに関しても、直接の申請が困難であれば国交省を通じて伝達できる。

・最後に一言、浦上先生のお話にもあったが、官民連携は手段であって、目標は持続可能性だと私たちも考えている。短距離というよりは中長距離走として、国交省としても一緒に走っていききたい。

・そのため「そのうちやればいい」ではなく、今動き始めること、検討に着手することが重要と考えている。是非今日の話をつきかけに取り組んでいただきたい。今日のパネリストの皆さんも、最初は皆さんと一緒に話を聞く立場の方だと思うが、検討や苦労を重ねながら事業を実現させて今日このようにお話しいただいた。今聞いていただいている方々も、官民連携手法の導入などの経験を経て、こちらにパネリストとしてご参加いただければと思っています。ぜひ前向きにご検討いただきたい。

## 【まとめ】

### 浦上教授：

・今後、世の中はどんどん変化していく。常にアンテナを張って、国の情報、横の情報をいつでもキャッチできる状態にしておくことがとても大切なことかと思う。

・また、民間と良好なパートナーシップを築き、常にコミュニケーションを図り、長く付き合い合っていくための工夫も大切になってくると思う。

・コスト削減も勿論大切で、投資を抑制するための取り組みでなければ、官民連携に踏み込

む意味はないかもしれない。ただし、持続可能な事業にしていくための工夫が必要で、それが官民連携であれば、選択肢として排除しないことが重要。

・一番重要なのは、自分たちの状況を自己診断して、抱えている課題は何なのか把握することである。皆さん自身で、皆さんの事業体が今一体どういう状況にあるのか、何が課題なのか、将来どうありたいのか、そこをまずしっかりと明確にするところがスタートなのかなと思う。その課題を解決させる方法として官民連携が有効な方法とされるのであれば、これまで蓄積された多くの知見からヒントをもらいながら、地域、事業体に合った形に落としこむことが大事。

・唯一絶対の答えはない。みんなで知恵を出し合って、これからその課題を解決していかなければならない。ぜひ皆さんでこれからも意見交換をしながら下水道事業を持続可能なものにしていきたいと思う。

以 上