

第32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

補完組織設立に当たっての 基本的考え方の概要

令和5年2月28日

目次

第1章. 下水道事業の現状及び課題

第2章. 下水道事業における会社型補完組織とは

第3章. 会社型補完組織設立時における検討ポイント

第4章. 補完組織を通じた広域化・共同化




第5章. 補完組織を通じた広域化・共同化の事例



1.下水道事業の現状及び課題

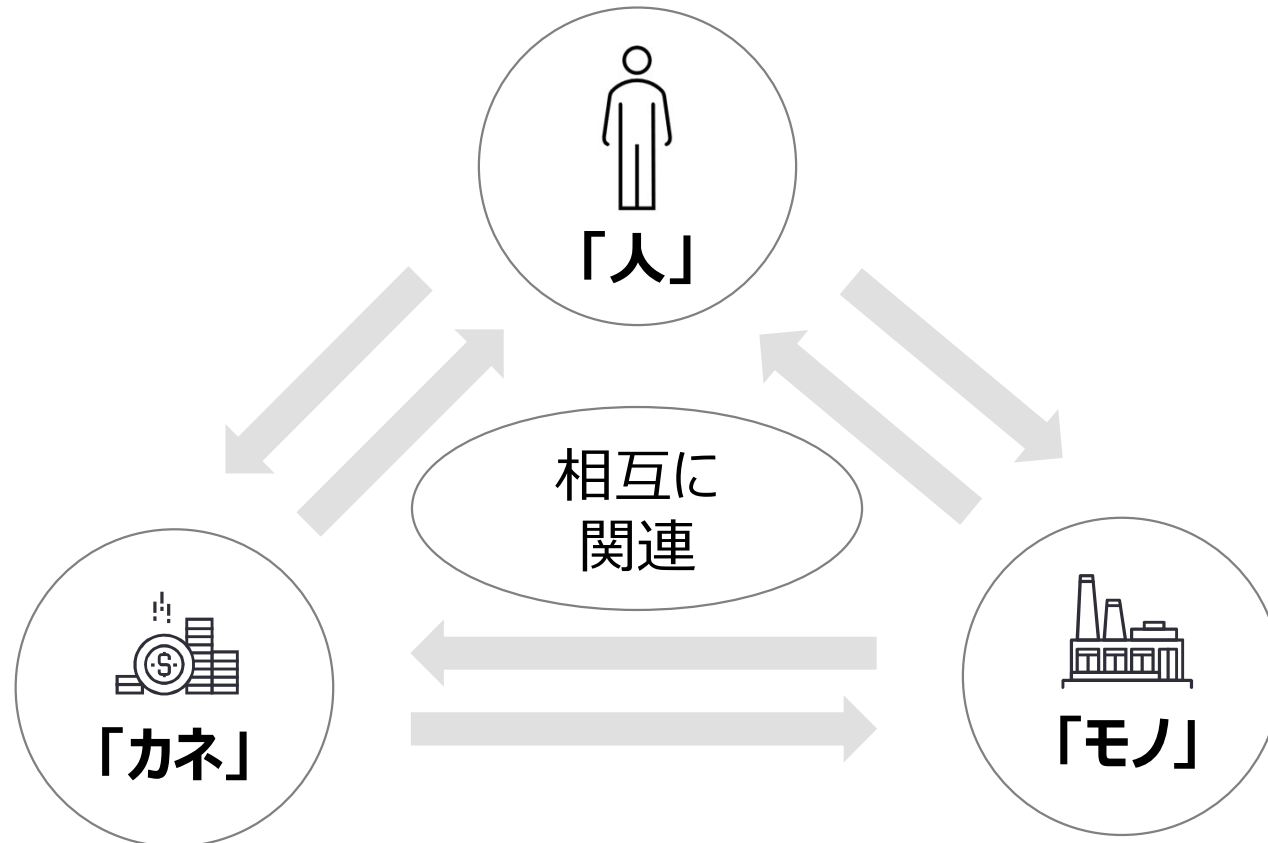
(1) 下水道事業の現状及び課題

- ▶ 全国の地方公共団体では、下水道施設の老朽化、技術職員の減少や使用料収入の減少といった様々な課題を抱え、**従来通りの事業運営では、持続的な事業の執行が困難になりつつある。**
- ▶ とくに、下水道職員の不足や技術力の低下、また、ノウハウの喪失など、**人の面における課題は深刻**であり、喫緊の対策が求められている。

	現状と課題	課題解決の方向性
人 	<ul style="list-style-type: none"> ● 下水道職員の不足 ● 技術力の低下 ● ノウハウの喪失 	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員不足は、技術革新やICTによる効率化で対応 ● 技術力低下・ノウハウ喪失は、官民連携による補完
モノ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 処理場、管きよの改築更新需要の増加 ● 管きよ調査等維持管理費の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● スtockマネジメント計画の最適化 ● 施設のダウンサイジングや統廃合の検討
カネ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人口減少等に伴う使用料収入の減少 ● 維持管理費用の増加 ● 経費回収率の悪化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 改築更新費用の平準化 ● 収入の減少、費用の増加を踏まえた下水道事業の経営 ● 広域化・共同化等による効率的な下水道事業の経営

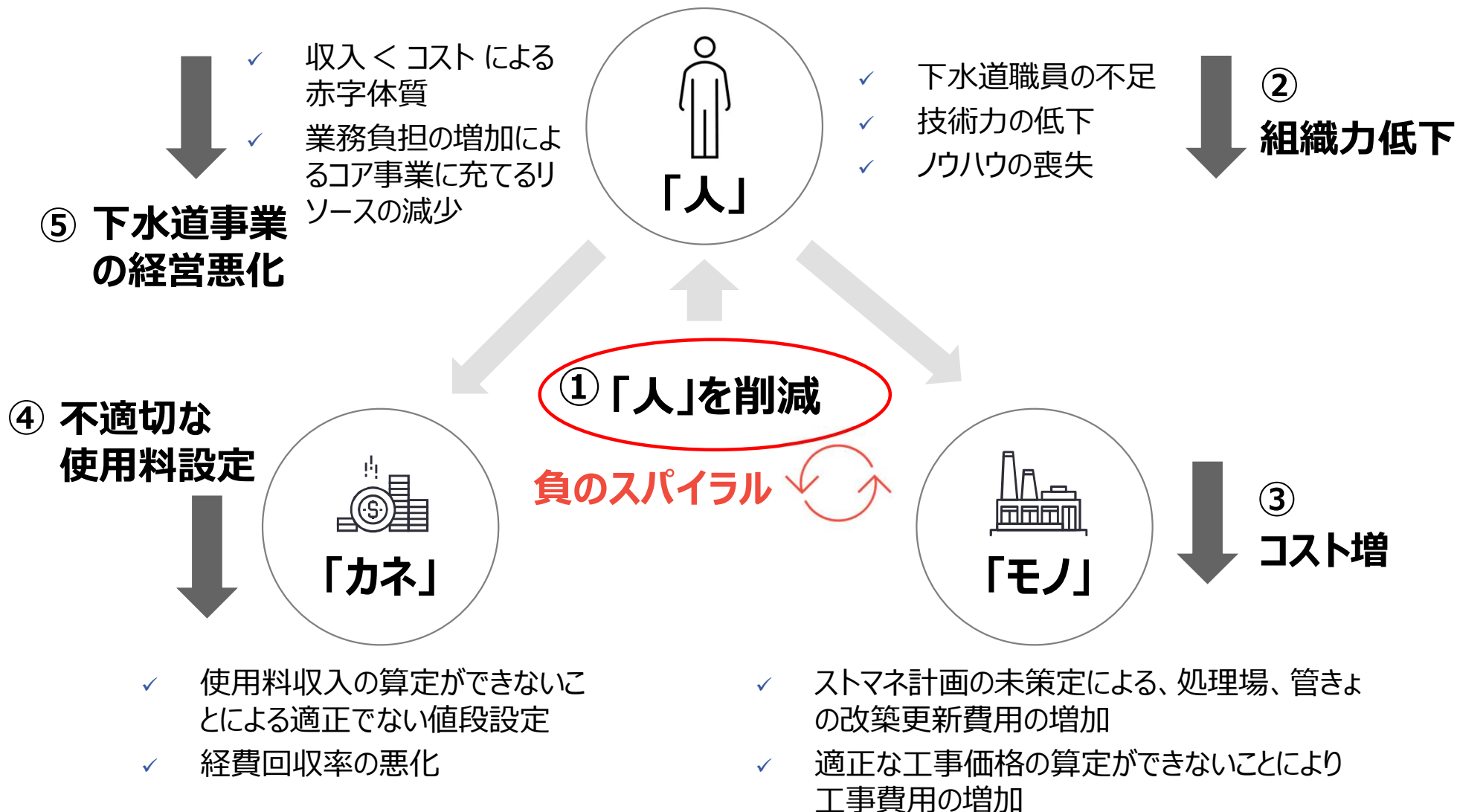
(2) 「人」「モノ」「カネ」の課題は相互に関連する

- ▶ 例えば、改築更新費用（モノ・カネ）を最小限に抑えるためには適切なストックマネジメント計画が必要であり、そのためには、下水道職員の技術力（人）や適切なデータが必要である。
- ▶ 一方で、下水道職員（人）が不足していると適切な経営戦略の策定も困難であり、その結果、資金繰りの悪化（カネ）や必要な改築更新（モノ）の遅れなどにつながる恐れもある。



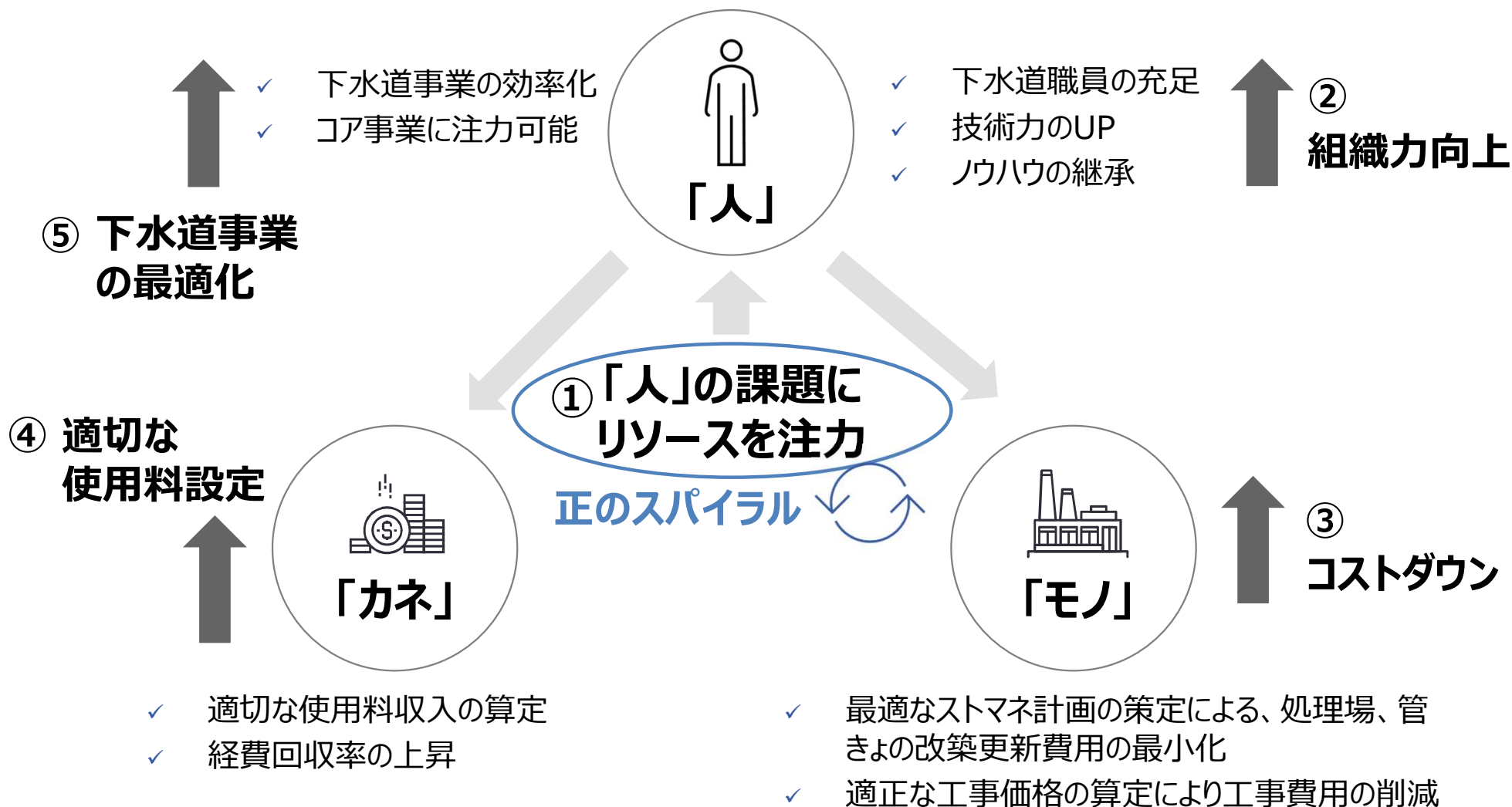
(3) 「人」の課題が引き起こすもの

- ▶ 現在、多くの地方公共団体においては、下水道職員の不足や技術力の低下により、ストックマネジメント計画の策定や適切な工事価格の算定が困難となっている。その結果、将来の改築更新費用の増加や下水道事業経営の悪化につながる恐れがあり、したがって、特に注力すべきは「人」と考えられる。



(4) 「人」の課題に注力した場合

- ▶ 下水道職員が充足され、技術やノウハウが継承されれば、最適な改築更新計画や適性な工事価格の算定により費用を抑えられ、適切な使用料の設定も可能になり、ひいては、下水道事業の最適化につながるものと考えられる。



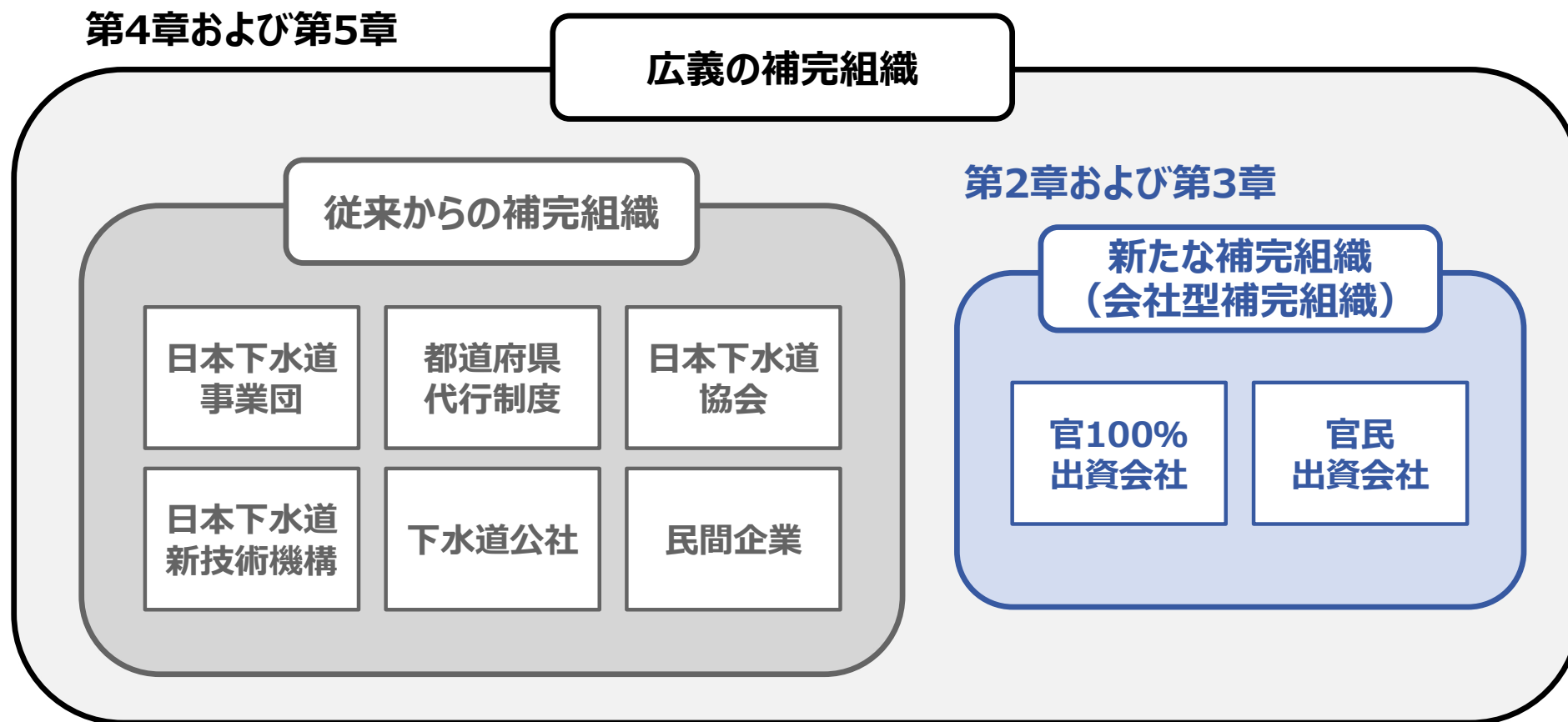
(5) 新たな補完組織の出現

- ▶ 近年では、地方公共団体自身が担ってきた業務を一部補完する株式会社形態の新たな組織が出現しており、これらの組織は、地方公共団体の強みである公益性を確保しつつ、かつ、地方公共団体の弱みである機動性・柔軟性・専門性を備えた点が特徴である。
- ▶ 本報告書では、この新たな補完組織がこれからの地方公共団体を支える一つの参考になるものと考えられることから、次章以降で検討を行った。



(6) 従来からの補完組織と新たな補完組織の関係

- ▶ 従来からの補完組織と新たな補完組織の関係を示すと下図のとおりである。
- ▶ 第2章および第3章では、新たな補完組織に焦点を当てて検討を行った。
- ▶ 第4章および第5章では、広義の補完組織を対象として検討を行っている。

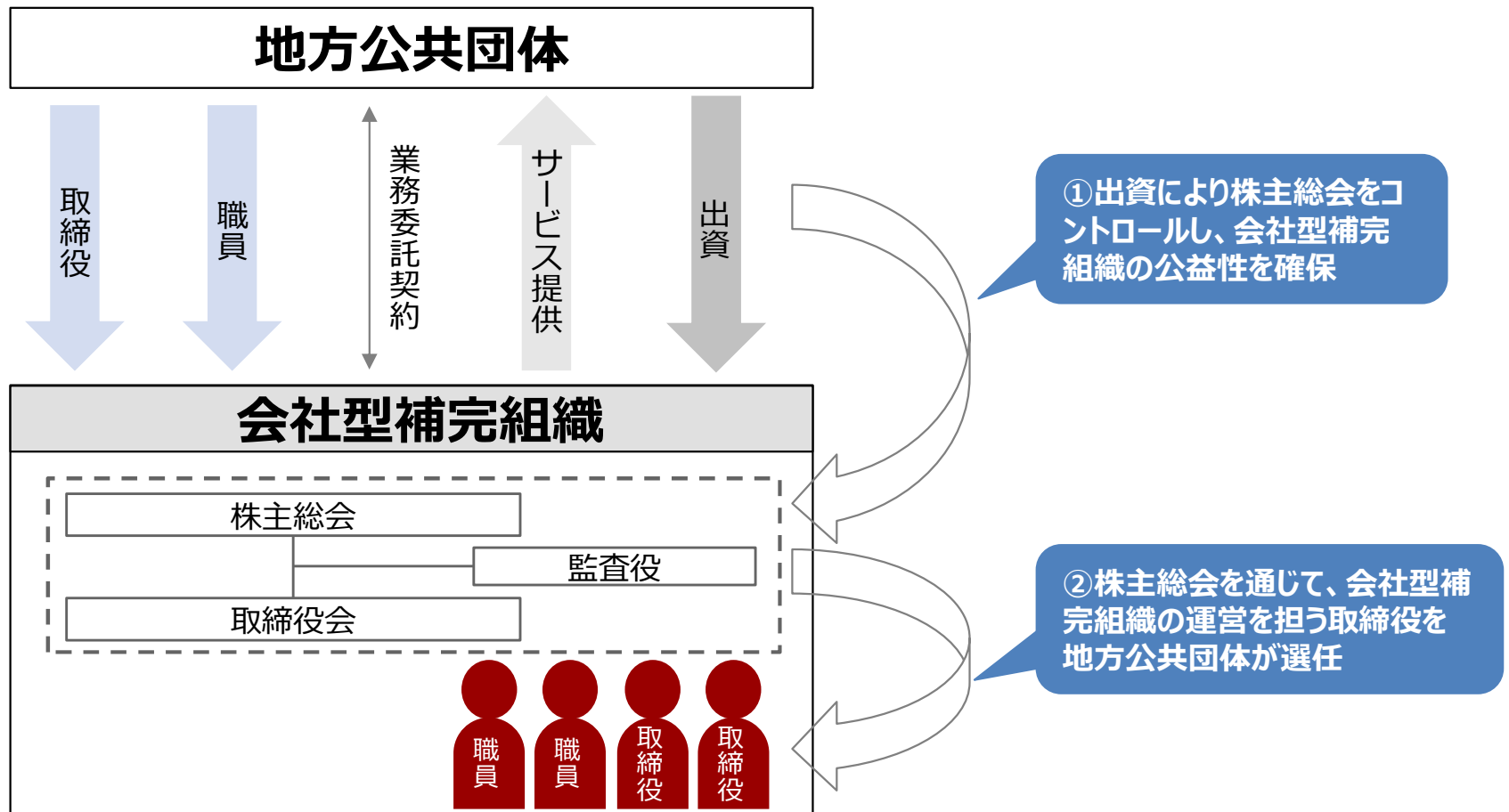




2.下水道事業における会社型補完組織とは

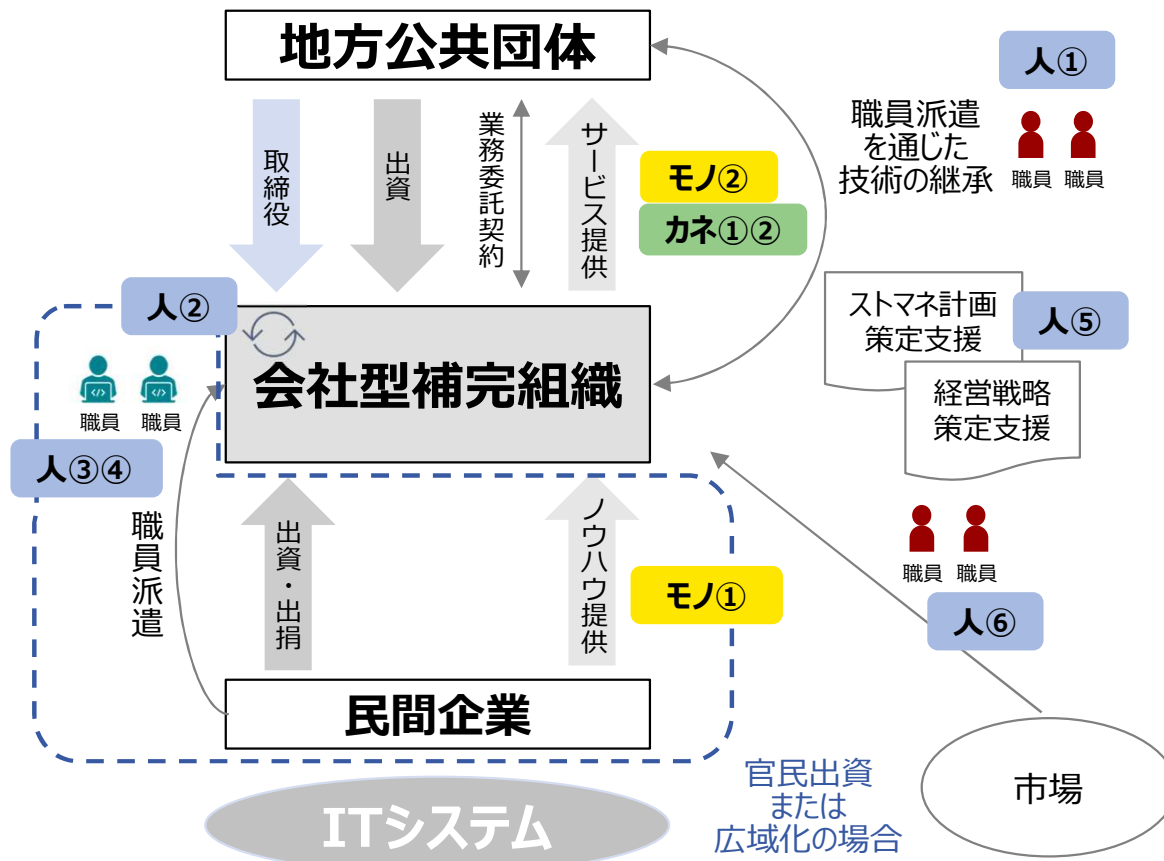
(1) 会社型補完組織とは

- ▶ 本検討では、**地方公共団体が（又は地方公共団体と民間企業が共同で）出資して設立する株式会社形態の補完組織を「会社型補完組織」と定義する。**
- ▶ 地方公共団体は、出資により最高意思決定機関である株主総会をコントロールし、会社型補完組織の公益性を確保する。そして、取締役の選任を通じて、会社型補完組織の実質的な運営を地方公共団体が担う。



(2) 会社型補完組織のメリット

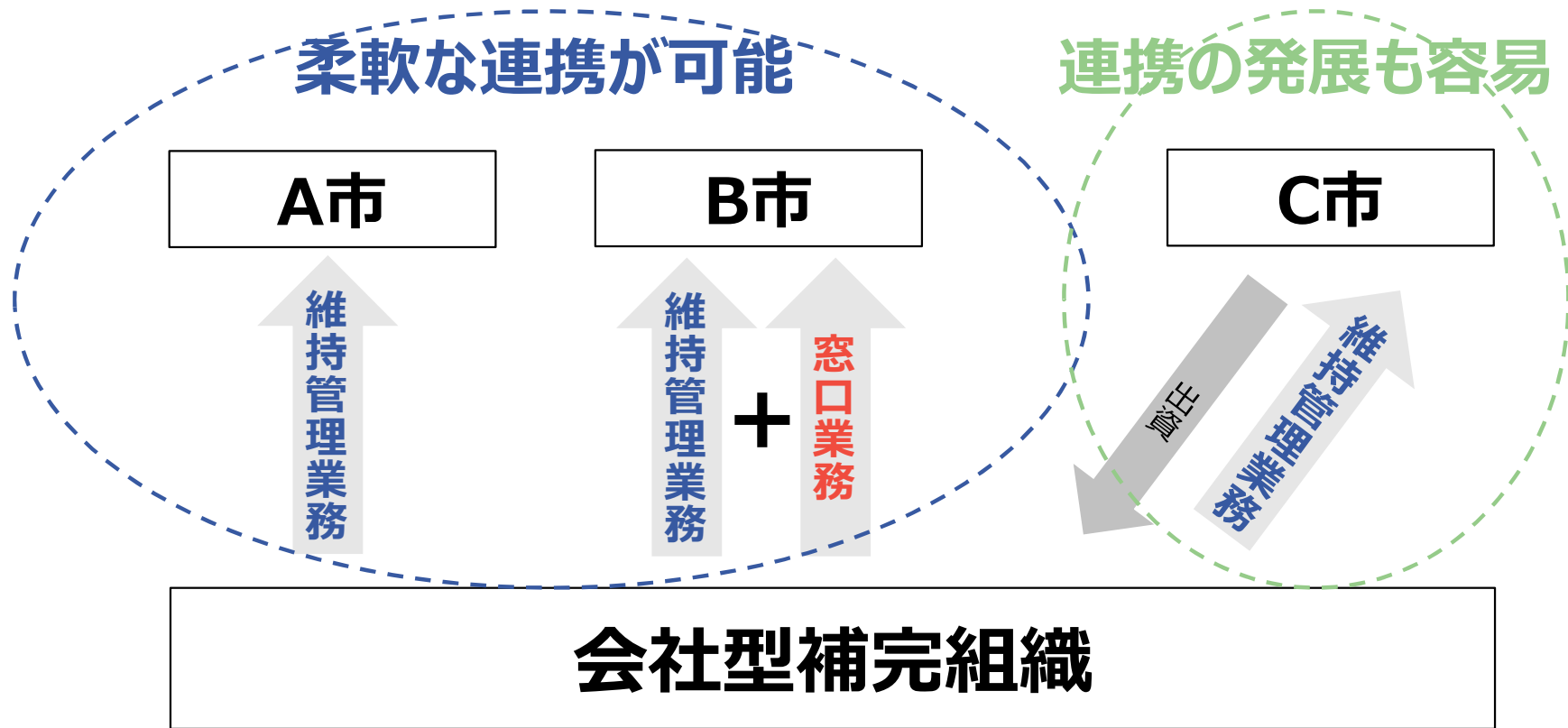
- ▶ 会社型補完組織のメリットはその他にも様々ある。
- ▶ とくに、人材育成以外にも「人」の面における**メリットが多い**。その他、出資企業等が保有するノウハウを利用できることや、民間出身の経営者による効率的な経営による費用の削減など、「モノ」と「カネ」の面でもメリットがある。



会社型補完組織におけるメリット	
人	<ul style="list-style-type: none"> ① 会社型補完組織への職員派遣を通じて下水道職員の人材育成や技術の継承が可能。 ② 公務員のような人事異動がないため、会社型補完組織内部でのノウハウ継承が可能。 ③ 民間企業からの職員派遣により、高度な専門知識の獲得が可能。 ④ 突発的な災害時にも出資企業等からの人員のバックアップが可能。 ⑤ 計画策定などのマネジメント業務も支援可能。 ⑥ 市場からの機動的な人材採用が可能。
モノ	<ul style="list-style-type: none"> ① 出資企業等が保有するノウハウやITシステムの利用が可能。 ② 専門知識をもとに効率的な維持管理、改築更新が可能。
カネ	<ul style="list-style-type: none"> ① 民間出身者の視点を入れることで、効率経営による費用の削減が可能。 ② 専門知識による効率的な維持管理、改築更新により費用の削減が可能。

(3) 会社型補完組織を通じた広域化・共同化

- ▶ 会社型補完組織を通じて、柔軟かつ機動的な広域化・共同化も可能となる。
- ▶ 例えば、A市では維持管理業務を補完し、B市では維持管理業務 + 窓口業務を補完するなど、**会社型補完組織を通じて柔軟な連携が可能**となる。
- ▶ また、会社型補完組織への出資を通じてC市が連携に加わるなど、**連携の発展も容易**である。

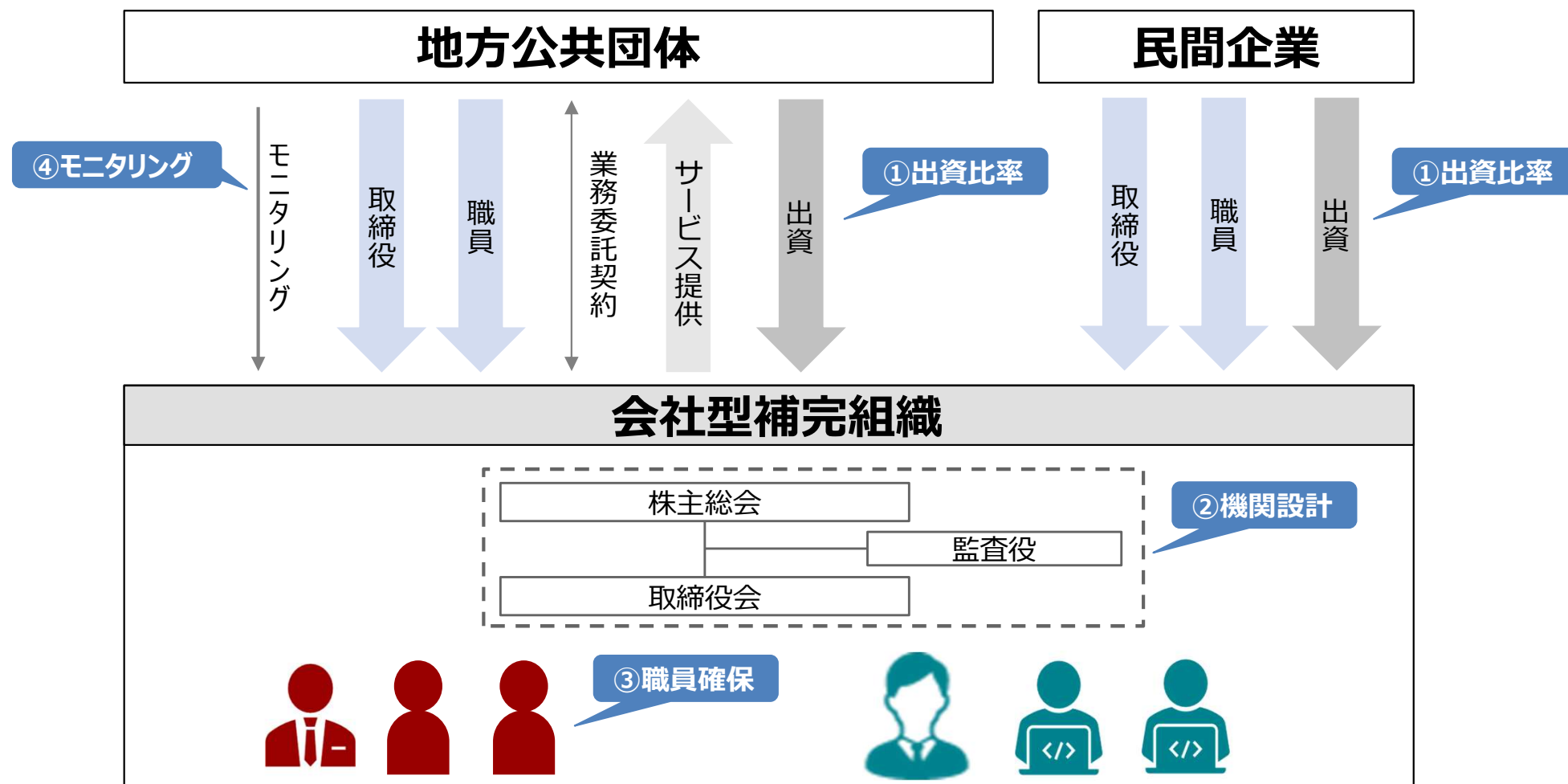




3.会社型補完組織設立時における検討ポイント

(1) 会社型補完組織設立時の検討ポイント概要

- ▶ 本章では、会社型補完組織を設立するに当たって検討すべき下記の主な論点について検討した。
- ▶ ①出資比率、②機関設計、③職員確保、④モニタリング、の各論点にかかる概要は下記のとおりである。



【凡例】 官人材 民間人材
役員 職員 役員 職員

(2) 各論点における主な検討事項

▶ 各論点における主な検討事項は、下記のとおりである。

		主な検討事項
① 出資比率		<ul style="list-style-type: none"> 官100%出資会社と官民出資会社の比較 議決権比率と株主総会における権利内容 官民出資会社とする場合の出資比率の考え方
② 機関設計		<ul style="list-style-type: none"> 代表取締役の選定および監査役の選任
③ 職員確保		<ul style="list-style-type: none"> 会社型補完組織における職員確保の方法 退職派遣と研修派遣の選択
④ モニタリング		<ul style="list-style-type: none"> モニタリングの実施者



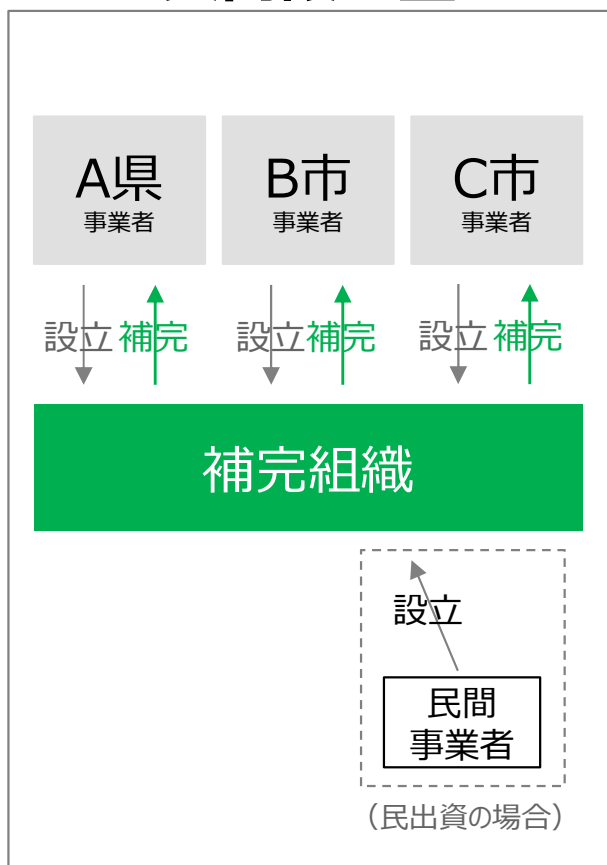
4. 補完組織を通じた広域化・共同化

(1) 補完組織を通じた広域化・共同化

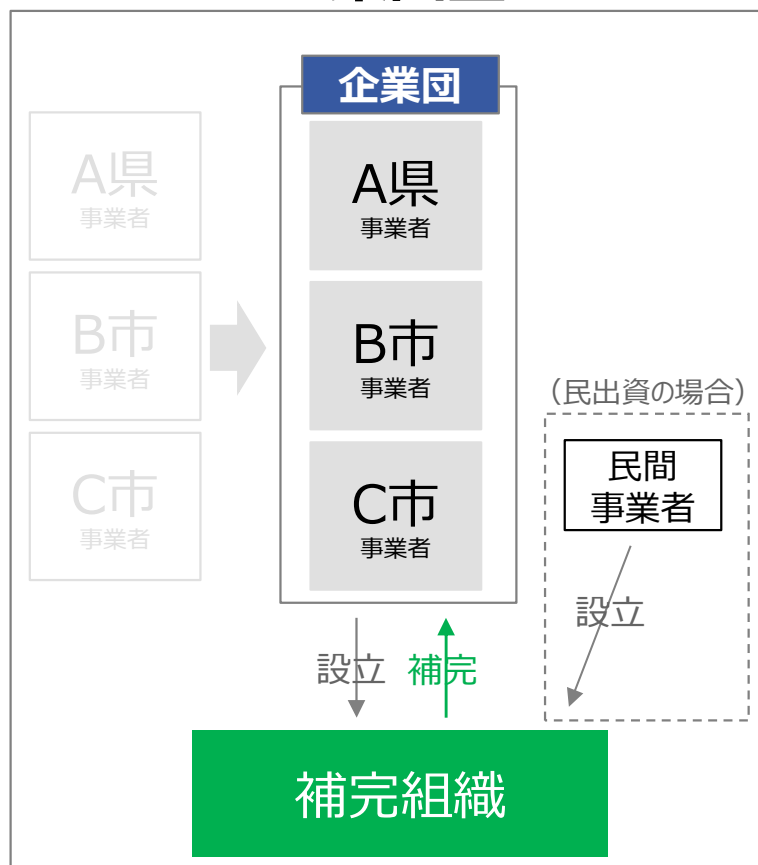
▶ 補完組織を通じて広域化・共同化を行う手法としては、主に①共同設立型、②企業団型（一部事務組合含む）、③都道府県/大都市主導型の3つの手法がある。

- ①共同設立型・・・受け皿となる補完組織を共同で設立し広域化・共同化を行う手法
- ②企業団型・・・企業団や一部事務組合を設立し広域化・共同化した後に補完組織を設立する手法
- ③都道府県/大都市主導型・・・都道府県または大都市が補完組織を設立し、他自治体の業務等も補完可能な手法

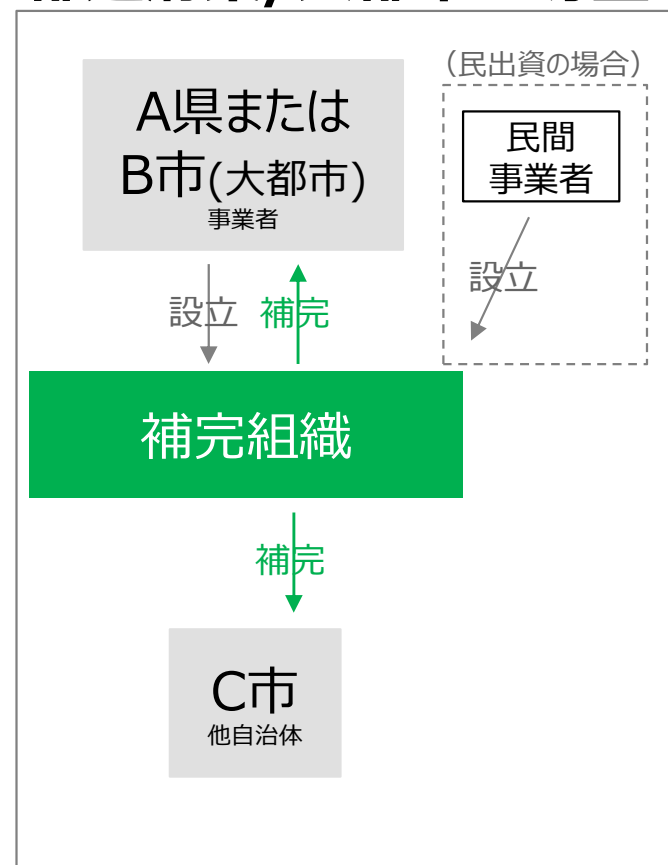
共同設立型



企業団型



都道府県/大都市主導型



(2) 各類型におけるメリット・デメリット

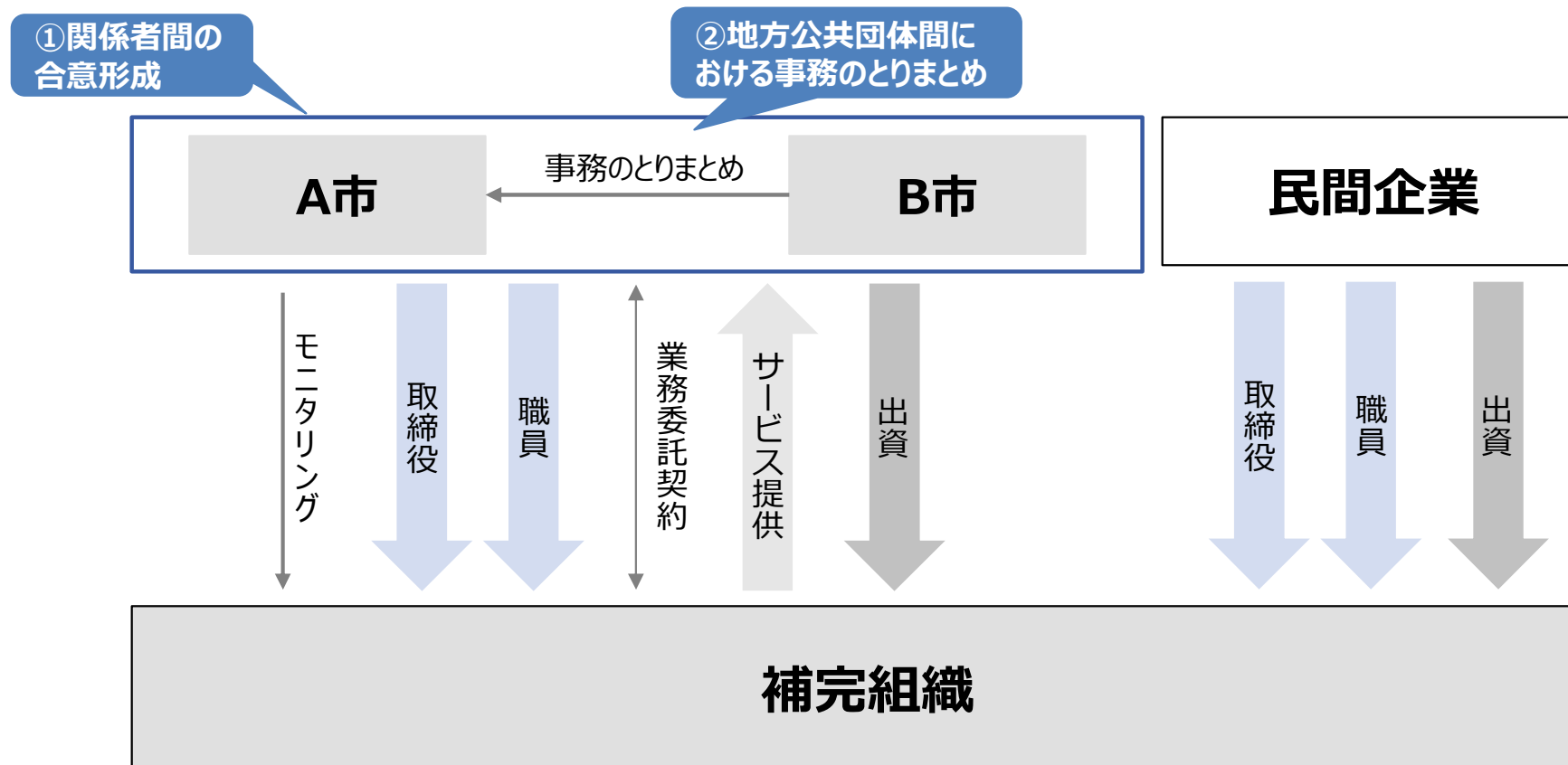
- ▶ ①共同設立型、②企業団型、③都道府県/大都市主導型の3つの類型におけるメリット・デメリットを整理すると以下のとおりである。

	共同設立型	企業団型	都道府県/大都市 主導型
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ● 複数事業者による事業規模の拡大が可能 ● 出資金や設立に要する費用を複数の事業者で分担することが可能 ● 経営における意思決定権は各事業者に存続 	<ul style="list-style-type: none"> ● 複数事業者による事業規模の拡大が可能 ● 出資金や設立に要する費用を複数の事業者で分担することが可能 ● 事業統合することで経営層の意思決定が統一され、効率化が図れる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 単独事業者での設立のため他事業者との合意形成や調整が不要 ● 他自治体業務への事業拡大が比較的容易 ● 経営における意思決定権は各事業者に存続
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ● 複数事業者の関与を求める場合は調整が困難 	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業団または一部事務組合の設立に時間を要する 	<ul style="list-style-type: none"> ● 補完組織の設立には単独事業者での財政基盤が必要

※いずれの類型でも、設立に関与していない自治体に対しての補完が可能

(3) 補完組織を通じて広域化・共同化を行う際の留意点

- ▶ 本章では、補完組織を通じて広域化・共同化を行うに当たって留意すべき下記の論点について検討した。
- ▶ ①関係者間の合意形成、②地方公共団体間における事務のとりまとめ(*1)、の各論点にかかる概要を示すと下記のとおりである。



*1) 2市が補完組織へ各々発注する方法など様々な発注方法が考えられるが、本報告書では地方公共団体間で事務を取りまとめて発注する方法について検討する。

(4) 各論点における主な検討事項

▶ 各論点における主な検討事項は、下記のとおりである。

		主な検討事項
① 関係者間の合意形成		<ul style="list-style-type: none"> • 既存の補完組織との連携 • 企業団の設立 • その他の関係者との合意形成
② 地方公共団体間における事務のとりまとめ		<ul style="list-style-type: none"> • 想定される主な連携パターン • 「事務の委託」「事務の代替執行」「業務委託」

ご清聴ありがとうございました

<本資料全体版URL>

(下水道協会 会員ページ：会員番号とパスワードの入力が必要です。)

<https://www.jswa.jp/membership/committees/management/page-25949/>

<本資料についてのお問い合わせ先>

日本下水道協会 経営・研修部 経営課

〒101-0047 東京都千代田区内神田2丁目10番12号

(内神田すいすいビル8階)

T E L 03-6206-0279 (直通) F A X 03-6206-8529

Email : chousaqa@ngsk.or.jp

U R L : <http://www.jswa.jp>

