

「ウォーター P P P 推進・事業提案作成のポイント」

追加講義—PPP/PFI推進アクションプラン令和8年度改正版の内容

2026.7.22
一般社団法人 国土政策研究会
理事 伊庭 良知
y.iba.jj2@gmail.com
調査役 山本 久美
kumi.yamamoto.mp@gmail.com

目次

◎ **ウォーターPPPガイドライン（第2版）徹底解題**

◎ **レベル3．5の4要素への対応**

- ・ 長期委託
- ・ 維持管理と更新一体化
- ・ 性能発注
- ・ プロフィットシェア

◎ **PPP／PFIアクションプランにおけるPPPの位置付け**

◎ **リスク管理問題**

ウォーターPPPガイドライン（第2版）

◎ 令和7年4月公表 国交省水管理・国土保全局

上下水道審議官グループ

◎ 下水道分野におけるウォーターPPPガイドライン第2.0版（全体版）

- ・ はじめに
- ・ 基礎編
- ・ 実施編
- ・ 資料編

■ 先行事例 ■ パンフレット ■ 上下水道一体のウォーターPPP契約書（例）及び要求水準書（例）

◎ 発注者（自治体職員向けガイドライン）向け 300ページ以上ある

- ・ 民間は、発注者がどういう発注をするか？を知るために、まず基礎編（27P）くらいはね。。

◎ 令和9年度問題

- ・ 令和9年度以降：「污水管の改築に係る国費支援」に、L3.5 の場合は募集要項公表
L4.0 の場合は実施要領公表 がないと

社会資本整備総合交付金、防災・安全交付金、沖縄振興公共投資交付金

個別補助金（下水道事業費、下水道防災事業費

の交付申請ができない。

ウォーターPPPガイドライン（第2版）

◎ 令和7年4月公表 国交省水管理・国土保全局

上下水道審議官グループ

◎ 下水道分野におけるウォーターPPPガイドライン第2.0版（全体版）

- ・ はじめに
- ・ 基礎編
- ・ 実施編
- ・ 資料編

■ 先行事例 ■ パンフレット ■ 上下水道一体のウォーターPPP契約書（例）及び要求水準書（例）

◎ 発注者（自治体職員向けガイドライン）向け 300ページ以上ある

- ・ 民間は、発注者がどういう発注をするか？を知るために、まず基礎編（27P）くらいはね。。

◎ 令和9年度問題

- ・ 令和9年度以降：「污水管の改築に係る国費支援」に、L3.5 の場合は募集要項公表
L4.0 の場合は実施要領公表 がないと

社会資本整備総合交付金、防災・安全交付金、沖縄振興公共投資交付金

個別補助金（下水道事業費、下水道防災事業費

の交付申請ができない。

少なくとも管路の更新事業は
ウォーターPPPによる可能性が高い

国の方針

水道事業における官民連携
に関する手引き

ウォーターPPPの概要

総合経済対策における
ウォーターPPPへの支援
について

水道事業経営の現状と課題

水道分野におけるウォー
ターPPP（主に管理・更新
一体マネジメント方式）に
関するQ&A

海外水インフラ協議会

これらを総集して
ガイドライン

ウォーターPPPの概要

内閣府が作成

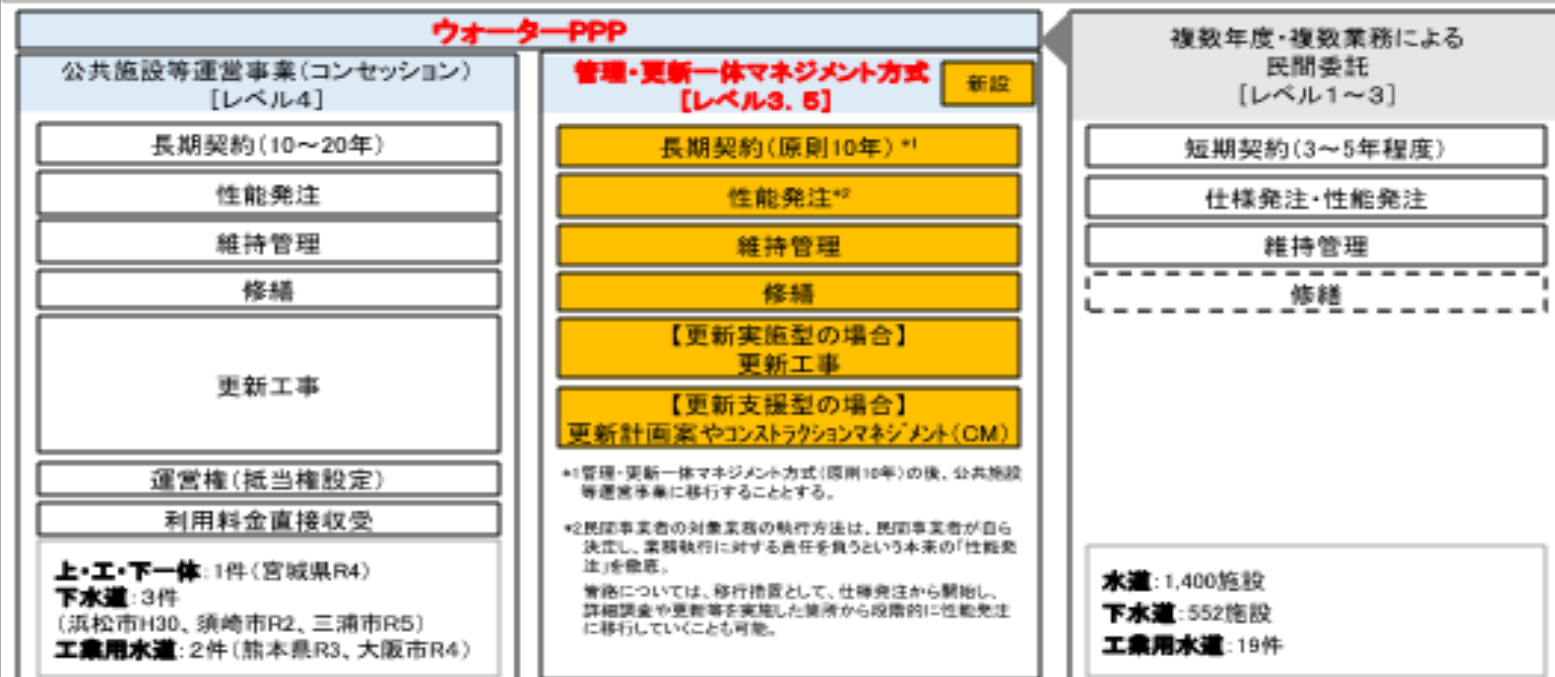
○水道、工業用水道、下水道について、PPP/PFI推進アクションプラン期間の10年間（R4～R13）において、コンセッションに段階的に移行するための官民連携方式（**管理・更新一体マネジメント方式**）を公共施設等運営事業と併せて「**ウォーターPPP**」として導入拡大を図る。
[管理・更新一体マネジメント方式の要件]

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**ハンドリングが可能**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。



ウォーターPPPのとらえ方の整理

コンセッション方式（レベル4）（PFI）と、
管理・更新一体マネジメント方式（レベル3.5）の総称

レベル3.5の後継としてレベル4を選択肢として
検討いただきたいという趣旨

レベル3.5は、民間包括委託（1～3）の拡張版・PFIではないので
本来長期委託できないのをガイドラインで10年とし、いずれ4へ。
ガイドライン前は、自治体が条例で10年契約できるように！

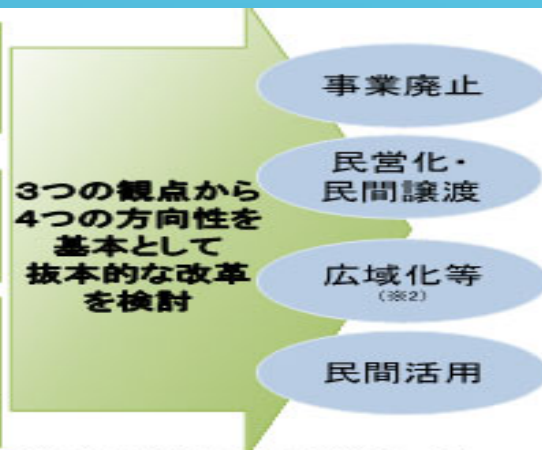
1. 水道事業の現状と課題：厚労省→国交省
2. 公民連携:国の推進方針：アクションプラン
3. 民間はどのように考えて取り組むか？

国の推進方針

令和5年度～8年度

令和8年度～15、16、20年度

調査検討



事業統合
民営化
ウォーターPPP：コンセッション
管理・更新 一体型PFIから
コンセッションに移行

10年事業：管理・更新一体型PFI（レベル3.5）

コンセッション事業

質疑応答では混乱した回答になっており、まだ確定したものではなさそう。。
レベル3.5の後の方針：10年後、コンセッションへの移行を視野に入れて検討していただきたい。

コンセッション方式は、様々な官民連携手法の一つ
水道事業の方向性：コンセッション方式のみを推進しているわけではない。
官民連携の検討：幅広く検討を行い、各水道事業者等の実状に応じた手法を採用

2024年の段階
25年のガイドラインで
統一・確定

◎ レベル 3.5 の 4要素への対応

L3.5 はPFIではないので、事業期間や業務一括発注などに法的根拠がないため、ウォーターPPPの一部として認めるため4要件を定めた。（ガイドラインで）
交付金等国の支援の要件化するには、明確化しなければならない。

- ・ 長期委託

原則10年間の契約 その後10年間で L4.0（運営権・PFI）に移行の準備

- ・ 維持管理と更新一体化

更新は、発注者の任意になっていたのを、要件化

- ・ 性能発注

性能規定の例は、次の通り。

処理施設：処理後の水質が管理基準を満たしていること

管路施設：人員、時期、機器、方法等は受託者に委ねた上で適切に法定の
保守点検（下水道法施行令第5条の12）を実施すること

- ・ プロフィットシェア

事業開始後もライフサイクルコスト削減の提案を促進する主旨
民間が努力してコスト削減すると、民間の収入・利益が増える

PPP/PFIアクションプラン令和8年度版における ウォーターPPPの位置づけ

(参考)重点17分野の具体化件数目標の内訳

○新たな重点17分野における10年ターゲット目標は730件。その内訳は以下の通り。

分野	対象となる事業手法	令和7年度末 (4年目)	変更前目標 (650件)	新目標 (730件)
空港	コンセッション	4件(40%)	10件	10件
水道	「水の官民連携」	33件(33%)	100件	100件
下水道	「水の官民連携」	29件(29%)	100件	100件
道路	コンセッション等のPFI、PFI以外のPPP	52件(87%)	60件	65件

ウォーターPPPのことを「水の官民連携」と記述している。なぜかなあ？R5では・・・
他の分野に比して、4年目の達成度が低い。進んでない。

事業件数10年ターゲット R5アクションプラン (対象：R4-R13)

重点分野	10年間で具体化を狙う 事業件数	対象とする 施設・契約形態
空港	10	コンセッション
水道	100	ウォーターPPP
下水道	100	ウォーターPPP
道路	60	バススタをはじめとする道路分野全体 (他分野との連携含む) でのPPP/PFI

令和8年度アクションプラン改訂版 本文の「水の官民連携」についての記載

ii) 「水の官民連携」の推進

① 「水の官民連携」を推進するため、トップセールス等の地方公共団体への働きかけ、国と地方公共団体の連携、各分野における支援施策の強化等を推進する。

(平成29年度掲載、令和6年度強化) <農林水産省、経済産業省、国土交通省、内閣府>

② 水分野の公共サービスの効率的・持続的提供のため、水道・下水道・工業用水道に加え、集落排水も含めた分野横断型・広域型の「水の官民連携」の形成に取り組む地方公共団体を積極的に支援する。

(令和6年度掲載) <農林水産省、経済産業省、国土交通省、内閣府>

民間としての事業のとりえ方

長期的には、コンセッション前提に検討

30年以上にもなる長期事業

人口減少：料金収入の低減

老朽化による維持・更新費用増

この状態で採算の取れる事業になるかどうか？
料金収入の推移
施設の状態：更新時期・維持補修の費用動向
自治体の所有：自治体の投資・繰入金の考え方

検討の際、理解しておかなくてはならない事項

コンセッション
ハード所有は自治体

更新費用は公金で負担：民間は費用負担なし
公共側のこの費用の調達方針：利用料で賄う（PFI等）
一般財源で割賦・一時金負担

地域の変容：ダウンサイジング・新しい技術革新の動向
コンパクトシティ・節水技術・中水利用 等の見通し

コンセッション
配水責任は民間
経営・経営責任は民間

自社が提案するにあたって
利用料金で独立採算で利益が上がっていくか？
行政から、ある程度のサービス対価の提供を求めるか？

民間としての事業のとりえ方

長期的には、コンセッション前提に検討

30年以上にもなる長期事業

人口減少：料金収入の低減

老朽化による維持・更新費用増

この状態で採算
料金収入の推移

自治体によって状況が異なる
自治体の情報収集・状況調査
水道・下水道・簡易水道・工水
ガス・電気
道路
ライフライン全体に可能性

検討の際理解しておかなくてはなら

コンセッション
ハード所有は自治体

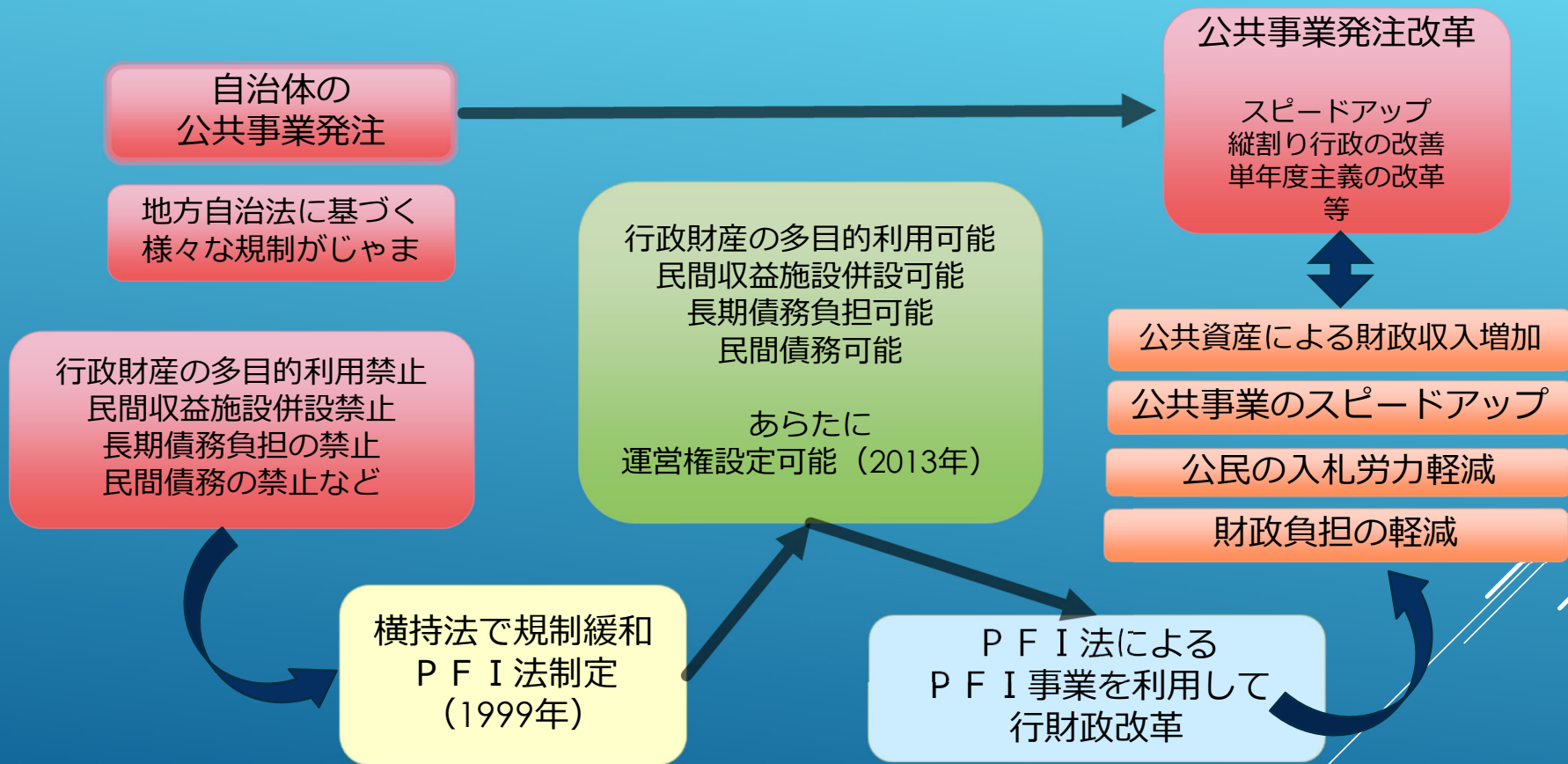
更新費用は公金で負担：民間は費用負担なし
公共側のこの費用の調達方針：利用料で賄う（PFI等）
一般財源で割賦・一時金負担

地域の変容：ダウンサイジング・新しい技術革新の動向
コンパクトシティ・節水技術・中水利用 等の見通し

コンセッション
配水責任は民間
経営・経営責任は民間

自社が提案するにあたって
利用料金で独立採算で利益が上がっていくか？
行政から、ある程度のサービス対価の提供を求めるか？

公民連携（PPP・PFI）とは



運営権方式：コンセッションの本質

公共の施設を使って、民間がサービス提供して、利益を上げる。

たとえて言うなら

店舗不動産を所有する**おじさん**が、**カリスマシェフ**を雇って、フランス料理屋をやる。
その場合

客の入り（店の経営・収入・経理等）は、カリスマシェフさんの責任

おじさんは、店舗の家賃と条件によっては利益分配を受ける。

厨房機器やテーブル・イス・壁紙・内装・什器の劣化や更新はカリスマシェフさんが実施
（この費用は、誰が持つかは契約による。しっかり契約の確認が必要）

で、民間が取り組むにあたって

事業が採算に乗るものか、乗るためにどんな条件が必要か？しっかり確認

ウォーターPPPのうち、業務委託・一括委託・指定管理・維持管理・運営一体型PFI等は、
サービス対価型で、公共が支払ってくれる安全な事業（見積間違えないように）

コンセッションは、独立採算（上記の場合も一部独立採算の場合がある：応募条件確認）
長期にわたる採算性のできる限りの確認。

ただし

今まで水道・下水道事業で仕事をしている企業は、取り組んでいかないと仕事がなくなる。
PPP（どのような形態の事業でも）応札・落札すれば、仕事は長期安定的に独占。

PPP/PFIを採用する際大切なキーワードと行政の姿勢

包括する

時間を包括する：単年度でなく長期の事業をまとめて発注する

施設を包括する：1施設ずつの発注でなく、複合化、複数をまとめて事業化する

業務を包括する：業務ごとの分離発注でなく、一括で発注する

地域を包括する：広域で、公共的資産を合理的に整備する

事業・手法の評価は（自治体としての）

自治体の財政負担の削減を実現する発注になっているか

自治体収入・歳入が増えるように発注されているか

（交付税・固定資産税・消費税・住民税・交付金・法人税等）

地元企業や地元経済が活性化する発注になっているか

サービスの質が直轄でやるより向上する発注になっているか

18年2月実施方針 高知県須崎市 公共下水道等運営事業（混合方式）

■対象事業の事業方式

対象事業			事業方式
下水道	下水道管渠 （污水）	経営、企画、維持管理（巡視・ 点検、清掃、修繕）	公共施設等運営事業
	終末処理場 （B-DASH実証実験施設含 む）	経営、企画、維持管理（維持、 修繕）	【～平成35年度末】包括的民間委託 【平成36年度～】公共施設等運営事業
	雨水ポンプ場	維持管理（維持、修繕）	委託（仕様発注）
	下水道管渠 （雨水）	維持管理（維持）	委託（仕様発注）
漁業集落 排水処理 施設	浄化槽	維持管理（維持、修繕）	包括的民間委託
	中継ポンプ施設	維持管理（維持、修繕）	包括的民間委託
クリーンセンター等		運転管理、維持管理（維持）	包括的民間委託

民間提案からスタート
処理場の建て替え計画
ダウンサイジングを含む提案
複数の施設（省庁横断）
提案企業グループが受注（1者）
複数の方式
運営権・業務委託・包括委託

【包括的民間委託】かほく市上下水道施設維持管理業務委託（石川県かほく市）

水道事業・下水道事業・農業集落排水事業の3事業の維持管理を一体で委託。

＜＜事業概要＞＞

【事業期間】 5年3か月（H22契約）

【契約金額】 約8.4億円

【事業期間】 H25～H30（5年間）

【事業者の業務】

- 運転管理（運転監視、水質管理、調達管理、文書管理、保安管理）
- 保全管理（保守点検・整備、補修、管路調査）
- その他（各種清掃、芝生管理、污泥運搬、見学者対応、地域サービス関連業務等）

【対象施設】

事業	対象施設
①水道事業	浄水施設2ヶ所・送水施設4ヶ所・配水施設7ヶ所・深井戸11ヶ所
②公共下水道事業	処理場2ヶ所・ポンプ場2ヶ所・マンホールポンプ32ヶ所・管路250km
③農業集落排水事業	処理場15ヶ所・マンホールポンプ46ヶ所・管路50km

＜＜効果＞＞

- **5年総額約7,500万円の委託費の削減**（契約規模の増大による一般管理費用の削減、複数年契約により薬品等の大量購入が可能に）
- 民間事業者の提案による手法の導入（赤外線サーモグラフィ、ベアリングモニター、スマートフォンを活用した管理システム）

国交省資料

100%サービス対価型
見積りさえ間違えなければ
リスクはない。

3 選定した事業方式と提言内容

糸魚川市の例

【選定した事業方式】

3方式について比較検討を行った結果、方式3を選定

事業	方式1 包括委託	方式2 公共施設等運営事業＋包括委託	方式3 事業譲渡＋包括委託
ガス	包括委託	公共施設等運営事業	事業譲渡
下水道		包括委託	包括委託
水道 簡易水道			

【提言内容】

上下水道事業の包括委託は、
「ウォーターPPP レベル3.5」

糸魚川市においては、新たに「官民共同出資会社」を設立し、同社にガス事業は「事業譲渡」、上下水道事業は「包括委託（維持管理・更新一体型）」とすることで、ガス上下水道事業の一体的な運営と技術継承をしていくことが望ましい。

最たるものは運営権事業（PFI法第16条）

浜松市下水道事業：運営権の例

ア **義務事業**：義務事業とは、業務の遂行が運営権者の義務となる事業。

経営に係る業務 ・ 事業計画書の作成、実施体制の確保、財務管理、内部統制、情報公開 託等

・ 利用料金の収受・モニタリング・危機管理及び技術管理・環境対策及び地域貢献

改築に係る企画、調整、実施に関する業務： ・ 更新 ・ 長寿命化 ・ 附設

維持管理に係る企画、調整、実施に関する業務： ・ 修繕 ・ 維持

イ 附帯事業

附帯事業とは、既存の処理工程に捉われない新たな処理工程を導入

義務事業と一体的に行うことにより費用縮減、収益発生、環境負荷低減等の効用が発揮される事業。

附帯事業の例：汚泥処理と一体的に行う消化ガス発電事業や固形燃料化事業など

【包括的民間委託】道路包括的民間委託（東京都府中市）

国交省資料

- ・平成26年度から3年間、けやき並木通りにおいて、包括管理事業を実施。
- ・受託者は、前田道路・ケイミックス・第一造園共同企業体。
- ・コスト削減効果として約7.4%を得ることができたほか、苦情要望件数も減少。（H25：87件⇒H28：40件）
- ・来年度からは、更に区域を広げて事業を実施予定。

	けやき並木通り 包括管理事業 (試行)	次期包括管理事業 (試行)	将来包括管理事業 (本運用)
事業期間	平成26年度～28年度 (3年間)	平成30年度～32年度 (3年間)	平成33年度～37年度 (5年間)
事業区域	けやき並木通り周辺地区 (18.8ha、約0.64%) 対象路線：19路線※4	北西地区 (755ha、約25.6%) 対象路線：700路線※4	市全域 (2,949ha、100%) 対象路線：2,385路線※4
発注業務	巡回業務 維持業務※5 補修・修繕業務 事故対応業務 災害対応業務 苦情・要望対応業務 占用物件管理業務 法定外公共物管理業務	巡回業務 維持業務※5 補修・修繕業務 事故対応業務 災害対応業務 苦情・要望対応業務 占用物件管理業務 法定外公共物管理業務 補修・更新	巡回業務 維持業務※5 補修・修繕業務 事故対応業務 災害対応業務 苦情・要望対応業務 占用物件管理業務 法定外公共物管理業務 補修・更新

※4 「対象路線」は認定道路のみを参考として示したもので、事業対象としては市有通路や法定外公共物を含む。

※5 維持業務のなかの街路灯管理業務は、けやき並木通り包括管理事業のみ対象とする。



けやき並木通り

こういう一括化公民連携事業
実現までのコンサルティング
実行主体の民間コンソーシアム構築
民間がこの能力を！！

出典：「府中市道路等包括管理事業推進方針」（平成29年4月府中市）

施設包括・業務包括

県内各所の17駐在所

地域が散ってる：JVが有効

JV構築努力・多業種・多地域
広域・包括・一括・多業務

1回の入札で

通常だと17×少なくとも5回

85回の入札業務

民間：小さいけれど17回のチャンス

17回分の受注が！

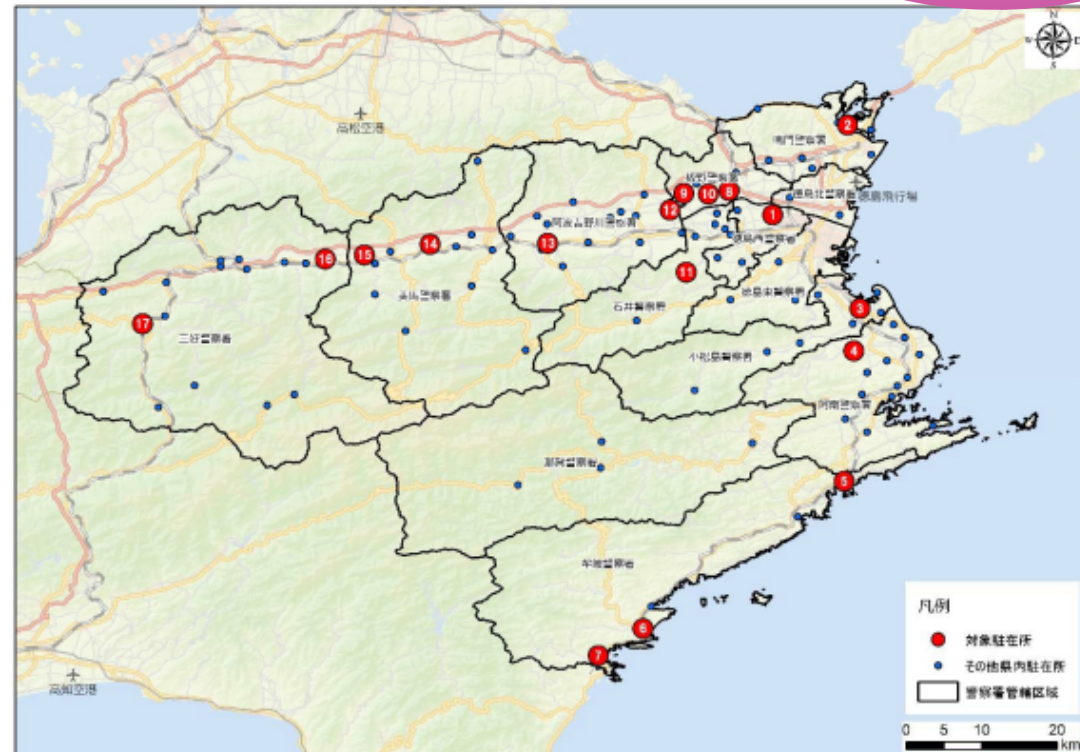
- 1) 解体業務
- 2) 調査・設計・工事監理業務
- 3) 建設業務
- 4) 維持管理業務
 - ☐ 建築物修繕業務
 - ☐ 建築設備修繕・更新業務
 - ☐ 点検業務（定期点検）
 - ☐ 外構の修繕業務

徳島県県警 駐在所建替

4 対象駐在所の立地並びに規模及び配置に関する事項

4.1 対象駐在所の立地条件

対象駐在所の立地条件は以下のとおりである。



出典：(c)Esri Japan, 国土数値情報/国土交通省

※番号ごとの対象駐在所の概要は次頁参照

図1 対象駐在所の立地条件

都市公園（PARK-PFI）もそもそも、民間包括委託

新たなステージで重視すべき観点



観点 1：ストック効果をより高める

- 都市公園は全国的に見ると一定程度整備されてきた
- 今あるものをどう活かすか、という視点を重視すべき
- 都市公園を活性化する、また、必要に応じて再編するという考え方が重要
⇒公園管理者も資産運用を考える時代へ！

観点 2：民間との連携を加速する

- 公共の視点だけでモノをつくらない、発想しない
- 民間のビジネスチャンスの拡大と都市公園の魅力向上を両立させる工夫を
⇒民がつくる、民に任せる公園があってもいい！

観点 3：都市公園を一層柔軟に使いこなす

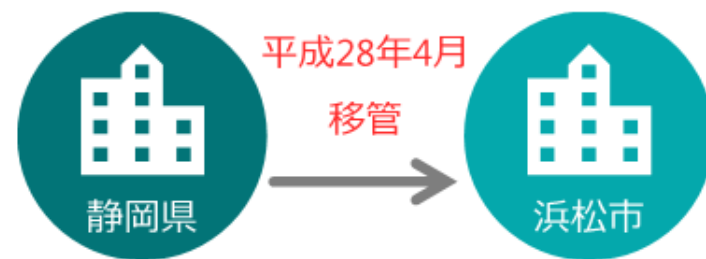
- 画一的な都市公園の整備は×（とりあえず三種の神器（砂場、滑り台、ブランコ）等）
- 画一的な都市公園の管理は×（一律でボール遊び禁止 等）
- 公園の個性を引き出す工夫で、公園はもっと地域に必要とされる財産になる
⇒公園のポテンシャルを柔軟な発想で引き出す！

今ある公有施で
資産運用

民間の活用

都市公園の
魅力度向上に
柔軟な発想

浜松市下水道運営権事業を参考に

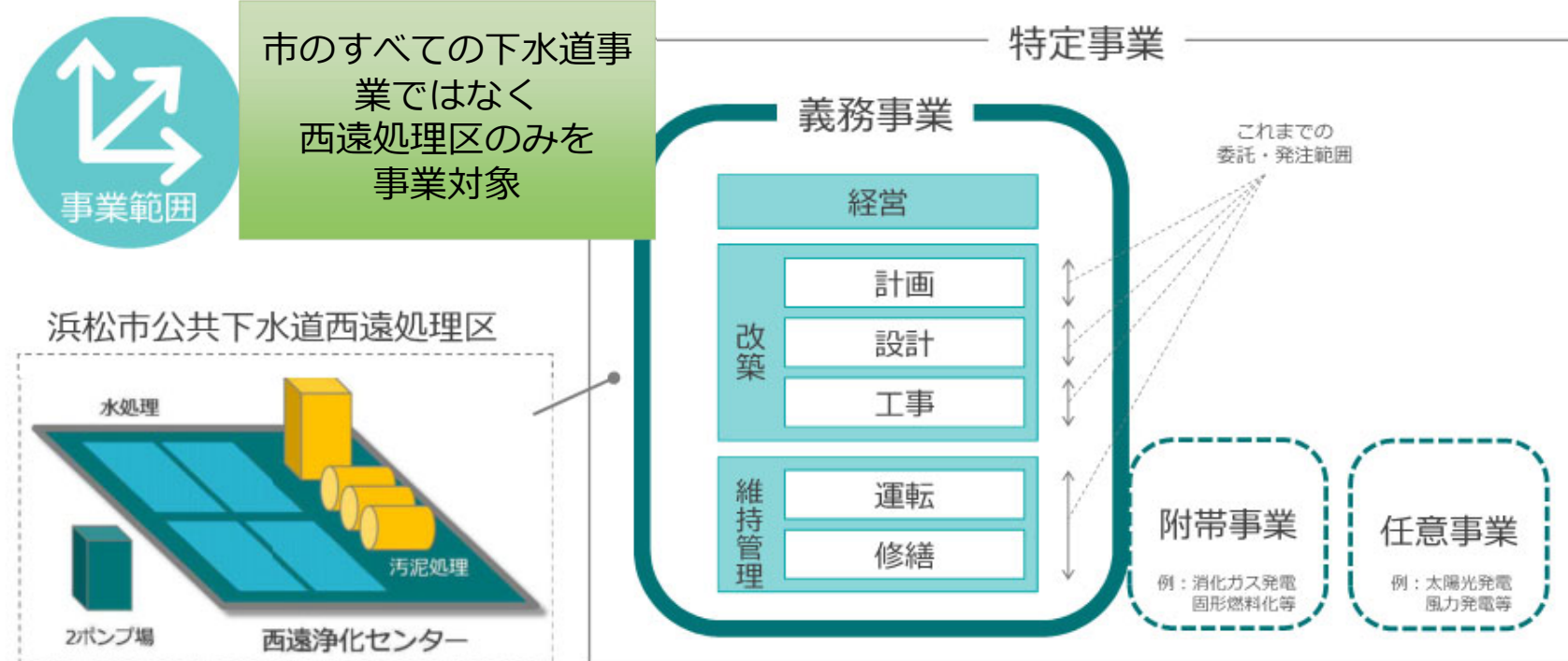


- ✓ 平成17年7月／12市町村合併（7処理区編入）
（西遠流域下水道区域がすべて浜松市に）
- ✓ 平成23年／PFI法改正（コンセッション方式の制度化）
- ✓ 平成23年度／公共施設等運営権活用検討業務
- ✓ 平成25年度／西遠流域下水道事業調査業務
- ✓ 平成28年4月／静岡県から事業移管

●市では行財政改革の一環として組織のスリム化に取り組んでおり、移管に伴い本処理区に従事する職員について大幅な増員は難しい状況にあった。

県からの流域下水道移管が発端、新制度に“やрмаいか”

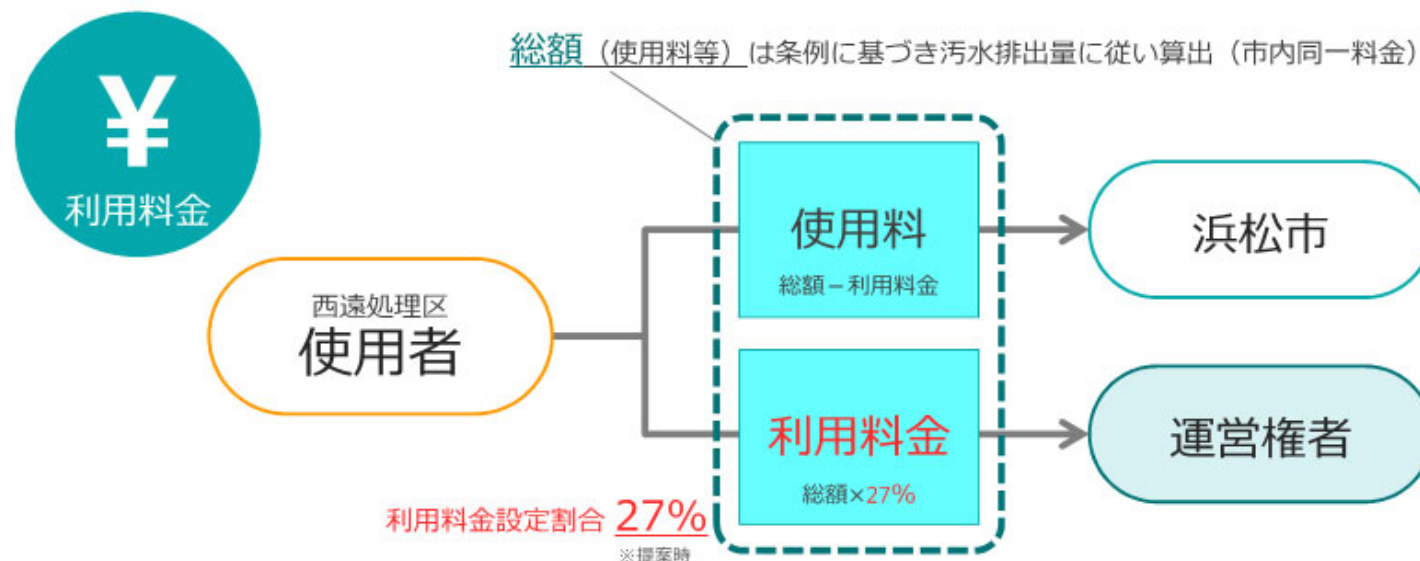
特徴1 事業範囲（浜松方式）



部分型コンセッション 経営・改築・維持管理を一体化

運営権者の事業対象範囲は、西遠処理区のうち、西遠浄化センターと2ポンプ場を対象とした。市では、流域下水道移管前から枝管の管理をしており、管きょに関しては、他の処理区と一括して市が管理する方が効率的であることから、運営権者の対象施設外とした。一方、対象とした施設の範囲は、土木・建築物の改築を除き全て運営権者に委ね、自由な提案を求めた。なお、附帯事業及び任意事業の提案も可能とした。

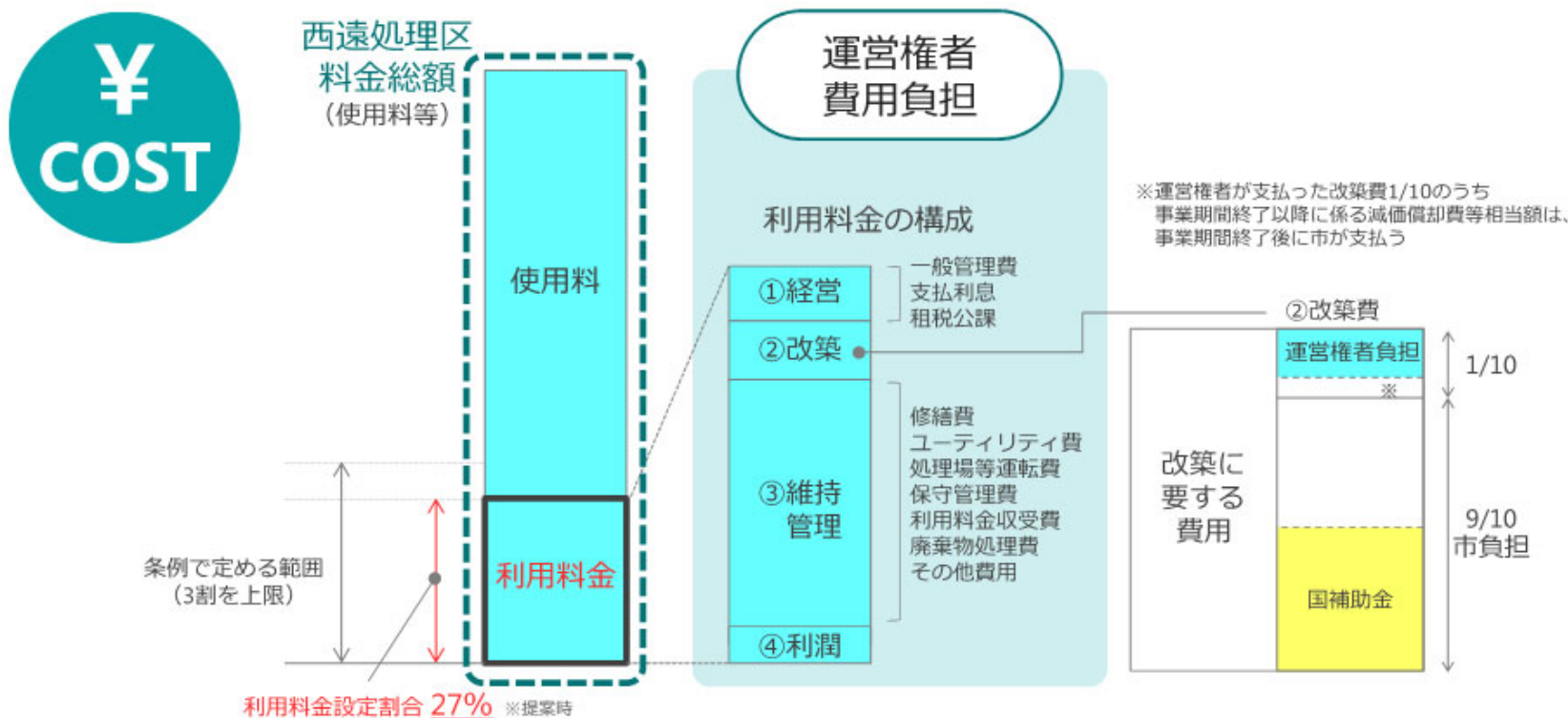
特徴2 利用料金の仕組み（浜松方式）



利用料金は、一定の割合を乗じて算出 料金改定の提案権限を付与

市内受益者間の公平性の観点から、使用者が支払う料金は、西遠処理区も他の処理区も同一とした。
 使用者は、市に使用料を、運営権者に利用料金を支払うこととし（浜松市下水道条例で規定）、利用料金は、総額に **利用料金設定割合** を乗じて算定する。
 運営権者は、使用料等の料金決定権限を持たず、また、人口動態・事業所数などを直接管理できないことから需要リスクの全てを移転することは困難である。したがって、事業環境に著しい変化が発生した場合、利用料金設定割合の改定協議を行うこととした。また、利用料金の自主性と収益の安定性のある程度確保するため、5年に1回、料金の改定（使用料等及び利用料金設定割合）に関する提案権限を与えた。

特徴3 利用料金と費用負担の関係（浜松方式）

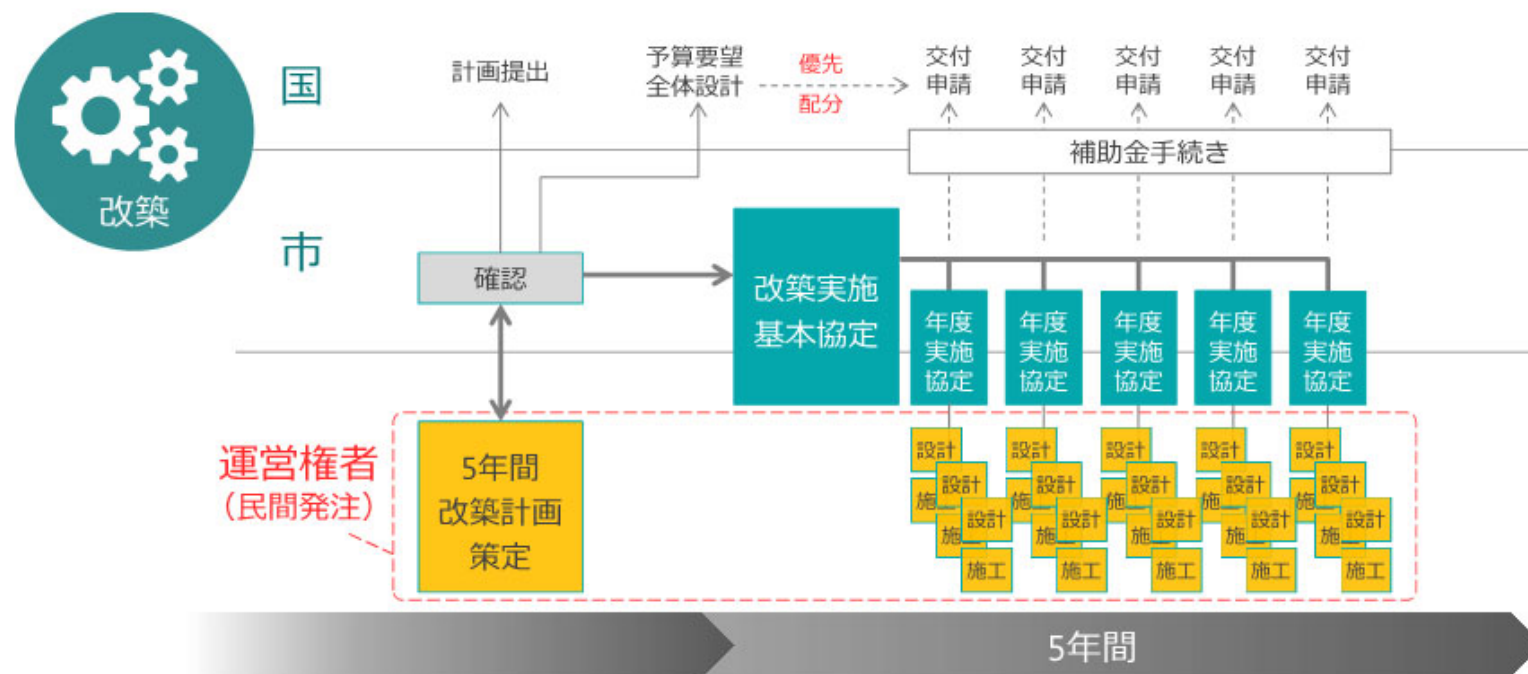


運営権者は、経営・維持管理費用の全てと改築費の一部を負担する

運営権者は、収受する利用料金を通して費用を回収する。

改築費の支払いを1/10とした理由は、事業期間中の改築に係る減価償却費逦増により法人税負担が過度に偏ることを避けつつ、効率的な改築へのインセンティブを働かせるため。改築費の残りは市負担とし、国補助金を活用することから、混合型コンセッションとなる。

特徴4 コンセッションでの改築フロー（浜松方式）

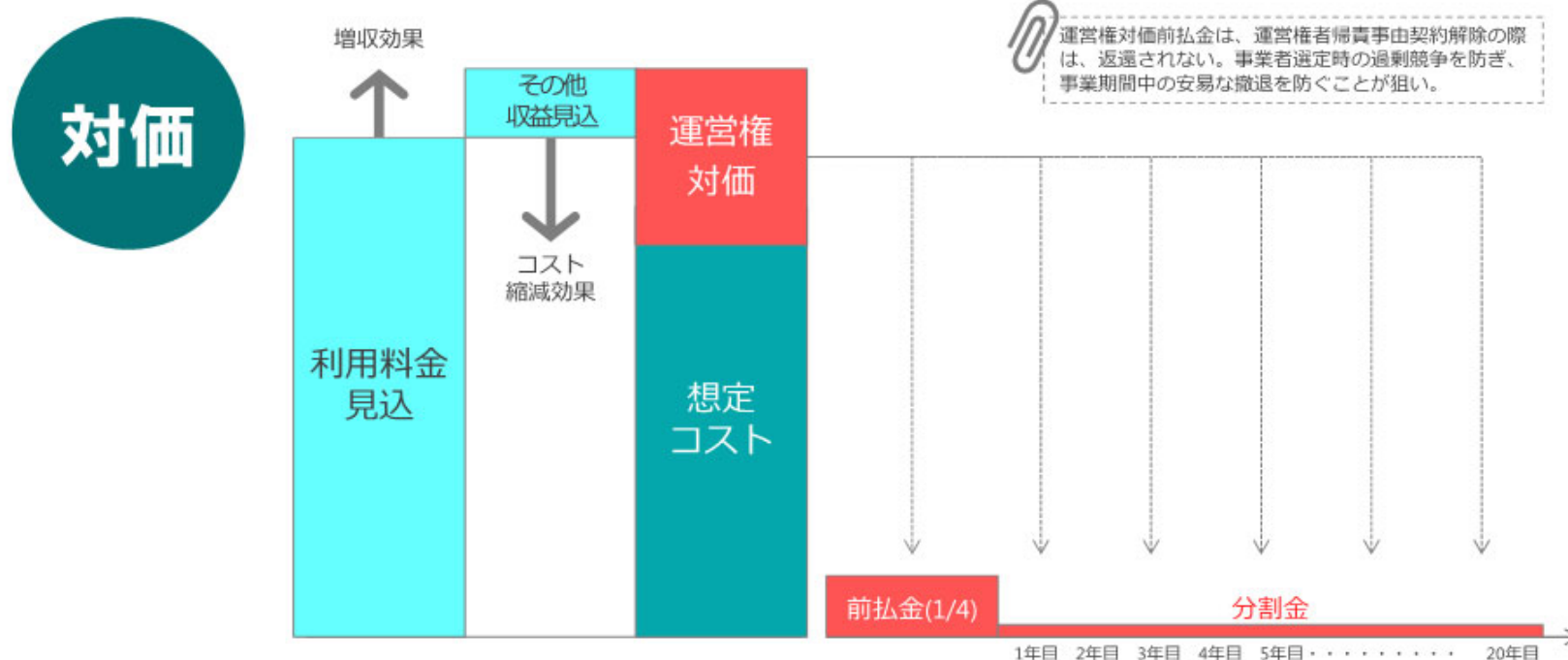


ワンストップの改築体制

コンセッションでは運営権者に改築業務を一括して委ねることで、**計画策定**>**設計**>**施工**が一气通貫になる。加えて、PFI事業が国の一括設計審査（全体設計）の対象となったことで5年単位の審査・申請が可能となった。これらにより、発注単位・発注時期・発注方法を柔軟に運用することで、より効率的な業務フローが実現する。

市と運営権者は、運営権者が策定した5年間の改築計画を基に、「改築実施基本協定」を締結し、さらに年度単位の改築業務内容について「年度実施協定」を締結する。

特徴5 運営権対価（浜松方式）



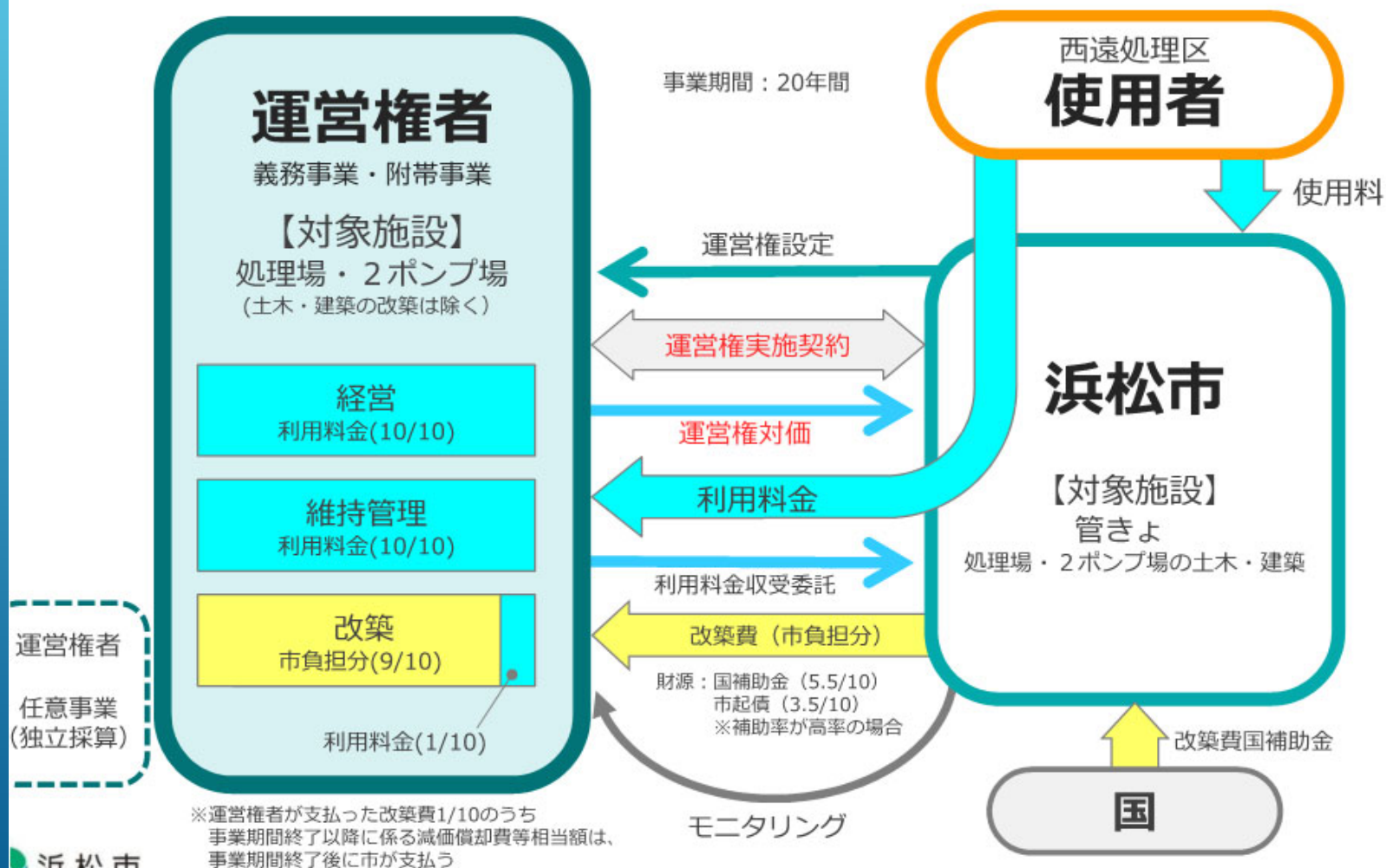
運営権対価提案方式

市は、コンセッションによる一定の効率化を見込んで提案に用いる利用料金設定割合を設定（27%）。応募者は、収入、コスト、租税公課及び利潤をシミュレーションし、運営権対価を提案するスキームとした。運営権対価提案額を「0円以上」としたのは、0円だとしても市直営より効率化されることから。

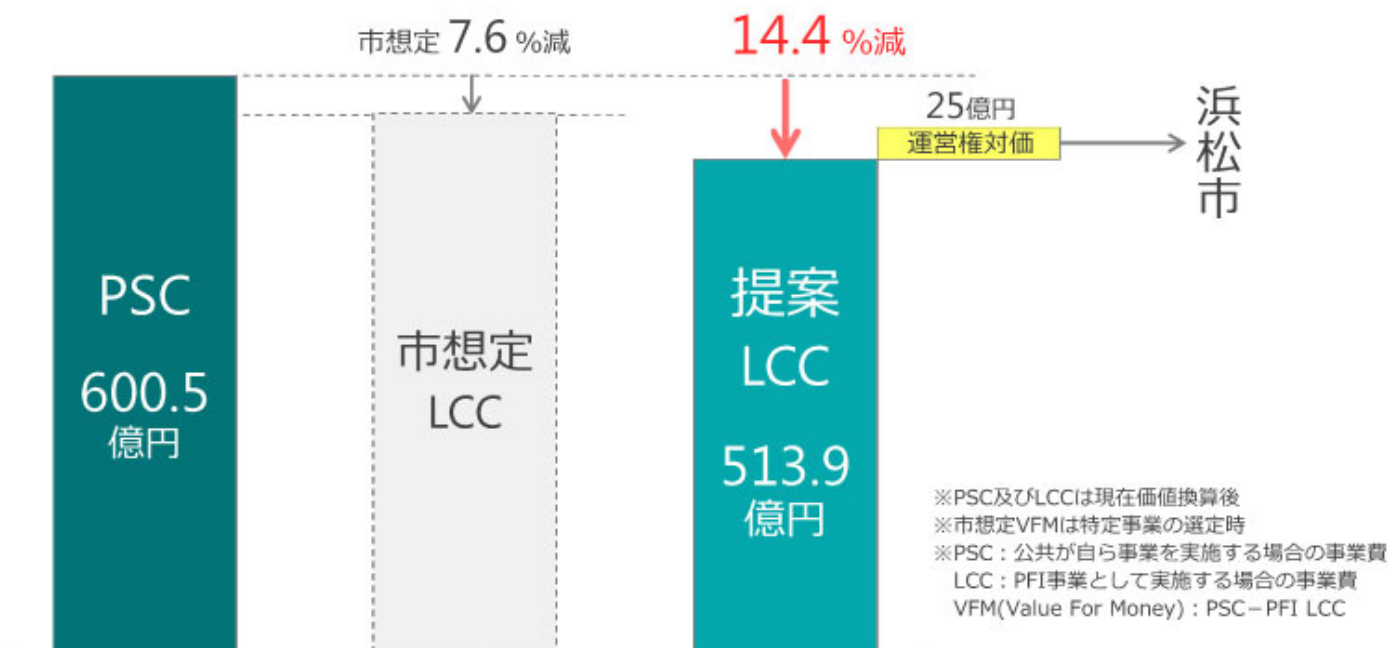
また、提案内容を“自由”としていることから、附帯事業・任意事業の有無で応募者ごとに収支構造が異なることが想定される。その場合でも、運営権対価を定量的評価項目とすることで公平な評価が可能となる。

参考 コンセッション浜松方式 スキーム図

浜松市公共下水道西遠処理区



効果1 事業費総額の縮減



V F M 7.6% → **14.4%** **86.6億円**まで拡大
 使用者負担のみならず国費も縮減

民間は何をいつ準備していけばいいのか？

自治体発注の段階と民間の業務の流れ

情報収集段階

チーム編成段階

提案策定段階

民間のチームに
何らかの立場で参加

社の担当する分野で
チーム提案に貢献し

チームを勝利に！！

公共側の
混沌

何を、どのように

マスコミ情報・自治体公表

基本計画 可能性調査

公共側の
ある程度の見
通し

アドバイザーの募集・決定

公共側の意図
ある程度の明確化

民間側の
混沌

誰と組む？
自社立位置？

民間側の
チーム編成
必要機能想定

チーム確定
企業間協定
締結

提案価格策定

融資交渉

提案内容策定

融資
確約

提案書

でも
確実に必要な企業はわかる。
代表企業・設計・建設・維持管理
給食だったら調理、公園なら造園とか

実施方針公表 募集要項等公表

時間の流れ

32

1 これまでの検討概要

糸魚川市の例



混沌

まだ、実行
するか
不明

おお！
やりそう

内容精査
チーム準備

他社より
早く

平成31年	3月	糸魚川市ガス事業、水道事業、簡易水道事業における経営戦略の策定 ・サービスの維持向上と事業の継続を目的とした民間委託の検討
令和3年	3月	糸魚川市下水道事業経営戦略の改定 ・令和7年度に汚水処理場運転管理や包括的民間委託の実施 ・ガス水道事業と連携した料金収納や窓口対応業務などの民間委託推進
令和4年	1月	令和3年度補正予算 民間資金等活用事業調査費補助金(内閣府)へ応募 ・具体的な官民連携導入の可能性検討を行うため、補助へ応募
	4月～	官民連携事業導入に向けた検討 ・現状把握や課題の整理 ・課題を踏まえた解決手法(事業方式)の検討 ・民間事業者の意向調査 ・財政効果(VFM)の検討 など
令和5年	2月	令和5年度 下水道事業のPPP/PFIの案件形成に関する方策検討」のためのモデル都市事業(国土交通省)へ応募
	4月～	官民連携事業導入に向けた検討 ・詳細な事業方式の検討 ・事業情報の整理 ・民間事業者の意向調査 ・あり方検討委員会の開催 など
令和5年	12月	令和5年度補正予算 社会資本整備総合交付金・ウォーターPPP導入検討(国土交通省)の内示
令和6年	1月	令和5年度補正予算 生活基盤施設耐震化等交付金・ウォーターPPP導入検討(厚生労働省)の内示
令和6年	3月～	官民連携あり方検討委員会の開催



5 想定スケジュール

糸魚川市の例
まさに今ですね！
応募しましょう。

公募段階
サウンディング参加
チーム確定
コンソーシウム会議

令和6年度	募集要項等の検討 実施方針の公表 民間事業者への意見聴取
令和7年度	事業者選定委員会の設置 募集要項等公表、募集開始 優先交渉権者決定
令和8年度	引継期間
令和9年度	ガス事業譲渡、上下水道事業包括委託開始（4月）

民間事業者準備手順

発注予定事業に必要とされる能力、機能の分析（水事業では何ができないといけないか）



粗々の自社の立ち位置：事業主体・一部機能充足企業・さらに下請け企業



事業を実施する組織図のどの箱に入るメンバーの招集・リクルート活動（相手企業へのインセンティブ）



コンソーシアムのキックオフ：提案構築・提案作成に向けての会議設定・作業スケジュール決定



企業間協定書締結・提案策定コンソーシアムチーム予算の分担の決定・提案書策定・提出

提案作成の手順

- ① 提案のコンセプトの作成
目論見書の作成
その1. 類似案件の審査基準の分析
その2. そのうち対象案件の審査基準の検討
- ② コンセプトからの論理展開シナリオ
各項目について作成
- ③ 同種の案件の審査基準・審査講評のまとめ
同種案件のデータは可能な限り収集・整理
評価されたコンテンツは洗い出し・整理
- ④ メンバーへのコンテンツ出しの指示
各コンテンツは担当企業が、1次情報出しが必要
これまでに話した情報を共有したうえで作成指示出し
- ⑤ 様式の意匠・フォント・項目立ての素案
- ⑥ 様式集と審査基準にあわせ編集
- ⑦ 最後のチェック・読み合わせ

SPCとは

SPCはビークル（ビークルは多様な意味でつかわれる）

特定目的会社等の会社組織

（PPP・PFIでは**特別目的会社**といい、金融法上のSPC：特定目的会社と違う）

特定目的信託等の信託

匿名組合等の組合組織など

PFI・PPP事業においては、：**特別目的会社** の 意味

その主要な機能

リスクを資産 **当該事業**のみ（業務・収入）の範囲に限定すること（**倒産隔離**機能）

生じる利益に対する二重課税を回避すること

（パススルー機能、導管体機能などと呼ばれる）

金融の世界の特定目的会社は、課税免除。PFIにおける特別目的会社は課税。

PFIのSPCにおいては もう一つ重要な機能

自治体・金融機関の公共事業受託企業（SPC）の事業監査・会計監査業務を軽減する

我々が経営するSPCの目的（提案時、配慮して記載）

自治体・金融機関の監査（事業・会計）（モニタリング）の簡素化

一般の企業だと、当該事業（当該PFI事業）以外の事業全般のチェックが必要

当該PFI事業以外のリスク・失敗で、契約相手先が倒産の恐れ

SPCは、当該PFI事業以外は、できないので、関係のないことで倒産の恐れなし。

なので、監査（モニタリング）は、当該PFI事業のことだけで済む。

自治体・収益事業等からの収入、金融機関・委託企業への支出監理

委託企業の業務実施状況のモニタリング・自治体への報告(セルフモニタリング)

出資者への配当

公共事業なので適正な水準である必要。100%サービス対価型だと、もらってるのは税金！

剰余金は、違約金以上・銀行返済（元利）の2%～5%くらい

なので、銀行借り入れが多いと、配当増える。10億（2～5千万）30億（6～15千万）

SPCに関し提案時に設定した考え方

SPCはリスク「0」が望ましい。（倒産しないで事業継続が第1目標）

SPCは投資しない。 ⇒ 回収不能のリスク

SPCは資産を持たない。 ⇒ 毀損のリスク

SPCは業務を自らしない。 ⇒ 失敗のリスク・業務責任

など **すべてのリスクを誰かに負ってもらう。**

SPCの仕事

行政からのサービス対価・提案事業からの収入の分配業務

銀行返済・委託業務（アウトソーシング）の支払・出資者への配当

委託企業の業務監査・委託企業の経営健全性の把握（セルフモニタリング）

自治体への報告・折衝（これらもできるだけ分担企業にアウトソーシング）

2重課税となるので、できるだけ課税前に出資企業への業務委託を構築

業務実行で稼いでいただくようなスキーム構築

落札してからであるけど、提案時整理して提案に盛り込む
長期収支表のSPCの剰余金の考え方

銀行からの要求

SPCの財政健全性維持 DSCR が1.0以上 できれば1.02～1.05くらい
毎年の剰余金積み上げを銀行返済元利合計より2～5%多めに。

リスクヘッジからの要求

違約金は少なくとも手元資金で払えるように、累積剰余金は違約金より多く。

違約金の設定についての事業契約はしっかり読み込むこと

事業費の10%みたいなことになってないか？

建設期間中は、建設費の5%～10%

維持管理・運営期間中は、年間維持管理・運営費の5%～10% なら 妥当

期間中の維持管理・運営費の10%みたいなことになってないか？

SPCの経営

落札してからであるけど、提案時整理して提案に盛り込む

誰が経営して、働く人はだれ？

代表企業は落札後、ただの最大株主

自動的に代表企業が経営するわけではない！

- ▶ SPCの組織表（明確にしておくこと、提案時忘れがち。。。）
- ▶ SPCの業務リスト
 - ▶ サービス対価の受け取り・銀行への返済・業務受託企業への支払い
 - ▶ （銀行に委託することがベスト。エージェントフィーが発生）
 - ▶ 自治体との定期会議・臨時会議出席・開催・議事録作成・保管
 - ▶ 関係者協議会・リスク検討・課題の討議・解決策の提案・要望事項
 - ▶ 役員会・株主総会等
 - ▶ 定期報告書作成・自治体への報告 等

提案時整理しておくべきこと SPCの内部統制の充実

SPCのセルフモニタリングと第3者モニタリング

リスクのあることをやろうとしてないかの監視

メンバーでの監視・第3者組織での監視

銀行とビークルとしてのSPCの協議・協力しての社会性の強い公共事業の推進

剰余金の確保と配当・資金の流れ

提案時書くかどうか

必要な累積剰余金の確保

DSCRの確保

課税前にできるだけ出資者の利益マックス（SPCで法人税MIN・出資企業で納税のスキーム）

自治体との協業・協力関係の考え方

落札後の業務の整理：事業契約までの流れ

SPCの設立手続き（登記：法務局の混み具合：2～3週間）

登記

口座設定・出資金の払い込み

役員の決定

設立前に基本協定（事業契約締結に向けて協調して努力する、という規定）

自治体と民間事業者の協議の場の設定

SPCの経営をアウトソーシングする場合は、SPCと受託企業・個人と受委託契約

SPC設立後業務

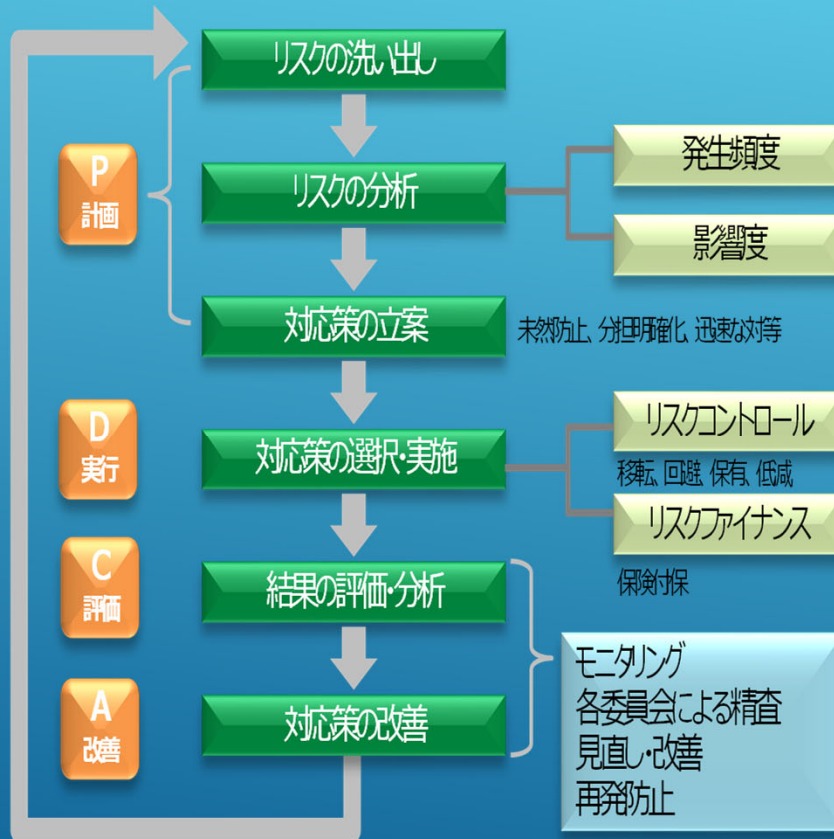
契約に向けての自治体とSPCの協議・決定・契約文言の確定

設計業務計画の協議（基本設計・実施設計）

リスクが少ないので、契約前から基本設計の開始 などの提案 と実際の業務遂行

SPCと設計企業との請負・受委託契約の締結を急ぐ：発注書・請書などのやりとり

リスク分析・管理例



リスクは発注案件ごとに違う

コンセッションの場合

長期の収入変動の見誤り
 不可抗力発生時の取り扱い
 金利変動・物価変動
 変動時の取り扱いに注意
 契約に関する自治体の認識の甘さ
 契約順守を自治体に迫る覚悟
 一つ一つの議事録確認・承認ルール
 コンソーシアムチーム企業の破綻
 バックアップサービスの確保・契約
 資金余裕の考え方
 十分な余裕とSPCへの支援体制確立

ウォーターPPPにおけるリスク

1. 物価高騰・金利上昇など

国の政策：2%以上の物価高維持政策：提案への反映

人件費上昇政策：春闘での5%程度の給与上昇誘導政策

円安対策としての政策金利の上昇方針

など、、、提案にどう反映させるべきか？

公共側にリスク負担を求める民間側の姿勢：事業契約文言の徹底精査 民間にリスクはないか

建設費・人件費の高騰

2. 人口減少の影響分析

今後の利用料負担能力の精査

住民エゴを自治体がどこまで抑えられ、合理的な事業マネジメントができるか？見通し判断。

3. 経営マネジメント技術の発展の見通し

AI、リモート管理、維持管理技術の革新の見通し

4. 災害等の増加と行政側の責任負担覚悟の確認：契約締結時の交渉姿勢の見通し

ご清聴ありがとうございました。

文責 一般社団法人 国土政策研究会

理事 伊庭良知

調査役 山本久美

y.iba.jj2@gmail.com

kumi.yamamoto.mp@gmail.com

Web



公民連携
がめざすもの

公民連携webプラットフォーム
pfinews.com