

令和6年8月19日

糸魚川市長 米田 徹 様

糸魚川市ガス上下水道事業官民連携あり方検討委員会

委員長 加藤 裕之

糸魚川市ガス上下水道事業における今後の官民連携のあり方について（提言）

令和6年3月28日付けガ水第2046号で検討依頼のあった、「糸魚川市ガス上下水道事業における今後の官民連携のあり方」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

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。

## 目次

|   |   |   |
|---|---|---|
| 1 | 検討経緯.....   | 1 |
| 2 | 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）」<br>とすることが望ましい理由 ..... | 2 |
|   | (1) 本委員会における検討結果  |   |
|   | (2) 検討内容  |   |
|   | ① ガス事業における万全な保安体制の確保  |   |
|   | ② 上下水道事業について包括委託（維持管理・更新一体型）が望ましい理由                         |   |
| 3 | 「官民共同出資会社」を設立することが望ましい理由.....                               | 4 |
|   | (1) 本委員会における検討結果  |   |
|   | (2) 検討内容  |   |
|   | ① 市として残る災害等の最終責任に必要な技術力の維持                                  |   |
|   | ② 民間主体となった技術継承体制の構築   |   |
|   | ③ ガス上下水道事業の一体性の確保   |   |
|   | ④ 民間主導の事業会社としつつ、市として残すべき関与                                  |   |
| 4 | 付帯意見.....   | 6 |
| 5 | まとめ.....  | 7 |

## 1 検討経緯

糸魚川市ガス上下水道事業官民連携あり方検討委員会（以下「本委員会」という。）は、糸魚川市のガス事業、水道事業、簡易水道事業及び下水道事業（以下「ガス上下水道事業」という。）における今後の官民連携のあり方に関し、必要な事項について調査審議するために設置され、6名の委員により、令和6年3月から令和6年8月まで、合計5回にわたって審議を重ねてきた。

ガス上下水道事業においては、人口減少による収入減少や老朽化施設の増加、技術職員の減少など、事業を取り巻く環境は年々厳しくなっている。

こうした背景を踏まえ、今後も安定的に事業運営を継続するため、事業費の適正化や人材の確保を図るとともに、持続可能な経営を確保する一手法として、官民連携事業の検討を進め、専門的な立場から様々な視点で糸魚川市ガス上下水道事業の評価を行い、論点を整理したうえで、慎重な審議を実施した。

その結果、本委員会では、「新たに「官民共同出資会社<sup>※1</sup>」を設立し、同社にガス事業は「事業譲渡」、水道事業、簡易水道事業及び下水道事業（以下「上下水道事業」という。）は「包括委託<sup>※2</sup>（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。」との結論を得た。なお、上下水道の管路の設計・工事監理業務については、災害対応における市の技術として特に重要であるため、その一部を包括委託から除外し、引き続き、一定の業務を市が直接実施することで技術継承を図ることが望ましい。

---

※1 官民共同出資会社…官民連携の実施主体となる会社に対して、官民双方が出資を行い設立する会社。公共も株主の立場から事業への関与、市職員の派遣（公益的法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律（以下「公益的法人派遣法」という。）に基づくもの）が可能となる。

※2 包括委託…受託した民間事業者が創意工夫やノウハウの活用により効率的・効果的に業務を実施できるよう、複数の業務や施設を包括的に委託する官民連携方式

## 2 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）」 とすることが望ましい理由

### (1) 本委員会における検討結果

ガス事業は、民間事業者に事業譲渡し、事業継続のために必要な技術者の採用・育成を行うことが望ましい。

上下水道事業は、ガス事業と一体での業務実施とすることや、民間で実施することによるコスト縮減効果を期待することなどから、施設の更新関連業務を含む包括委託とすることが望ましい。なお、包括委託の期間は民間活用の効果を発揮するために十分な期間とする。

### (2) 検討内容

#### ① ガス事業における万全な保安体制の確保

本委員会では、ガス上下水道事業の運営を持続的に行うことができる形態として、3つの方式<sup>※3</sup>について比較検討を行った。

その結果、市が抱える課題のうち、技術者の確保、特にガス事業においては、ガス主任技術者の雇用・育成の面で、職員の多くが50歳代以上である現状を踏まえると、今後の職員退職等に伴い、技術者の確保、保安体制の維持という観点で大きな懸念を有している状態である。

ガス事業は、包括委託・公共施設等運営事業<sup>※4</sup>を採用した場合には、最終的な保安責任は市に残ることになるが、ガス保安に関する資格を有する技術者育成には、長い年月と高い技術力が必要となることから、他部局を含めた配置転換や採用面について制約のある市職員だけでは、将来にわたる安定的な育成という観点からは不十分と言わざるを得ない。

こうした観点から、ガス事業は事業譲渡により民営事業とすることで、必要な技術者の採用・育成を行うなど、民間での保安体制の構築を行うことが望ま

---

※3 本委員会で検討を行った以下の3方式のことをいう。

(方式1) ガス・水道・簡易水道・下水道事業を包括委託で一体的に運営

(方式2) ガス・下水道事業は公共施設等運営事業、水道・簡易水道事業は包括委託で一体的に運営

(方式3) ガス事業は事業譲渡、水道・簡易水道・下水道事業は包括委託で一体的に運営

※4 公共施設等運営事業…利用料金の徴収を行う公共施設について、施設の所有権を公共が有したまま、施設の運営権を民間事業者に設定する方式。民間事業者による安定的で自由度の高い運営を可能とすることにより、利用者ニーズを反映した質の高いサービスの提供を期待するもの。

しいと考える。

- ② 上下水道事業について包括委託（維持管理・更新一体型）が望ましい理由  
本委員会での検討では、水道事業、簡易水道事業については包括委託、下水道事業については包括委託もしくは公共施設等運営事業を検討対象としてきた。

現在、糸魚川市では業務の多くを市職員で実施してきており、これまで公共施設等運営事業の導入はしていない。また、公共施設等運営事業は、運営権を民間事業者に設定するものであり、国内では導入事例が少なく、導入のハードルは高いと考えられ、現状の糸魚川市においてはすぐわないと考えられる。

一方、包括委託に施設の更新関連業務を含めることで、公共施設等運営事業で期待されるコスト縮減効果等も一定程度取り入れることが可能になると考えられる。

以上により、上下水道事業については、更新関連業務を含む包括委託とすることが望ましいと考える。また、包括委託の期間は民間活用の効果を発揮するために十分な期間とする必要がある。

なお、長年にわたり、市職員が培ってきた上下水道の管路の設計・工事監理業務については、災害対応などにおける市の技術として特に重要であり、技術継承の観点から、その一部を包括委託から除外し、引き続き市が一定の業務量を継続的に直接実施していくことが望ましい。

### 3 「官民共同出資会社」を設立することが望ましい理由

#### (1) 本委員会における検討結果

ガス事業の譲渡、上下水道事業の包括委託を行うとしても、今後の安定的な事業継続と災害時の対応のためには、市の十分な技術体制の維持が必要となる。そのためには、市職員を事業運営する民間企業に派遣し、現場における技術の継承を行うことが有効である。また、民間企業職員との協働による民間企業職員への技術継承や新たな技術の導入等も期待できる。そのため、事業運営する民間企業に市が出資することで、公益的法人派遣法に基づく職員派遣を可能とすることが望ましい。また、市が出資することで、ガス上下水道事業の一体性の確保など、市が担保したい事項について、市が株主として意思決定に関わることも可能となる。

これらを踏まえ、官民共同出資会社を設立し、官民一体となった事業運営を行うことが望ましい。

ただし、民間の創意工夫が最大限発揮できるよう、市の出資比率は数%にとどめるとともに、株主間協定・定款等によって必要な仕組みを構築するなど、事業効率性と公共性の両面を取り入れた制度設計とすることが望ましい。

#### (2) 検討内容

##### ① 市として残る災害等の最終責任に必要な技術力の維持

長期的に民間企業への委託等が継続されとしても、上下水道事業については、市に最終責任が残る。また、災害時は、他分野との連携が非常に重要となることを考慮した場合、市にも十分な事業・現場に関する知見を維持していくことが求められる。

これらを踏まえ、市の技術力の維持策として、市職員を官民共同出資会社に派遣し、施設・管路の状況などの現場に関する知見を維持していくことが有効であると考えられる。また、必要に応じて民間企業職員が市に出向し公共的視点を学ぶなど、官と民、そして地域一体となった技術体制・災害対応体制を構築していくことが望ましいと考える。

## ② 民間主体となった技術継承体制の構築

官民連携実施後の事業運営は、民間が主体となって行うこととなる。一方で、本事業は市民生活の基盤となるインフラ事業であることから、災害対応を含め十分な安全対策や安定的な事業運営を行うことが前提となる。

官民連携実施後、民間主体で十分な体制を構築するためには、糸魚川市のガス上下水道事業について熟知している市職員を官民共同出資会社に派遣し、実務を担うとともに民間企業職員への技術継承を行うことが有効であると考ええる。

## ③ ガス上下水道事業の一体性の確保

これまで糸魚川市では、ガス上下水道事業一体での市民サービスの提供、工事発注等の一体化などの効率的かつ市民にとって分かりやすい業務体制を構築してきた。こうした一体的な業務体制を維持するためには、ガス事業の譲渡先と上下水道事業の委託先を同一組織とすることが有効であると考ええる。

一方で、ガス事業は事業譲渡であるが、上下水道事業は有期の委託であることから、委託期間終了後、ガス上下水道事業の一体性が確保されないことなどが懸念される。こうした点に対しては、事業運営する民間企業に市が出資することで、株主として市が関与を行うことが有効であると考ええる。

## ④ 民間主導の事業会社としつつ、市として残すべき関与

民間の創意工夫が最大限発揮できるよう、市の出資比率は数%にとどめ、民間主導の事業会社とすることが望ましい。

一方で、ガス上下水道事業の一体性の確保や市職員の派遣による技術継承など、市として担保すべき事項は、株主間協定や定款等によって市が意思決定に関与できる仕組みを構築することで、事業効率性と公共性の両面を取り入れた制度設計を行うことが望ましい。

#### 4 付帯意見

本委員会では、「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。」との結論であるが、官民連携の実施に当たっては、以下の観点から公募条件等の整理を行うことが必要であると考えます。

##### 公募する際に考慮すべき事項

###### (1) 地域インフラを支える事業体制構築

官民共同出資会社を設立して長期契約を結ぶことは、地域インフラを支える産業を官と民が一体となって育成、発展させていくことを意味する。その事業趣旨を踏まえ、官民が連携する中で、将来にわたり責任をもってガス上下水道事業が事業継続できるよう、官民双方が誠意をもって取り組むこと。

###### (2) 民間の創意工夫を促す契約方式

上下水道事業の包括委託は、長期の事業期間を想定した事業方式であることから、事業期間中の技術・社会情勢の変化に応じて、柔軟に業務内容や契約内容が見直せるよう相互に提案や事業内容の見直しが求められるようにすること。

###### (3) 地域に根差した事業運営

インフラサービスを受ける市民に対し、安全・安定的なサービス提供を行っていくことを前提とし、地元事業者への配慮・育成など、地域に根差した事業運営を行うことを基本とすること。

###### (4) 工事实施方式

ガス水道工事は、これまで一体的な工事の実施を行ってきたことを踏まえ、引き続き一体的な発注を基本とすること。

###### (5) ガス料金への配慮

ガス事業は事業譲渡であることから、市民生活への影響に配慮し、譲渡後一定期間は、現行の料金水準を維持するよう努めること。

###### (6) 地元が担ってきた工事業務発注の透明性・公平性確保

官民共同出資会社からの工事発注方式は、これまで地元事業者が担ってきた工事業務を、特定の事業者が独占的に実施することがないようにするなど、透明性・公平性を確保すること。

## 5 まとめ

糸魚川市では、ガス事業は昭和 36 年度から、水道事業は昭和 5 年度から、簡易水道事業は昭和 33 年度から、下水道事業は昭和 62 年度からそれぞれ供用を開始し、市町合併後の平成 18 年度からは、ガス上下水道事業一体で運営を行ってきた。多くの市民の生活を支えるインフラサービスとして、今日まで安定的、効率的な事業運営を行ってきたことは高く評価できる。

しかし、社会を取り巻く環境が大きく変化している中で、人口減少による料金収入の減少や技術職員の高齢化、施設の老朽化など、多くの課題を抱えている状況にある。これらの課題を踏まえると、民間との連携により持続可能な経営体制に転換していくことが必要である。

こうした背景や実情を踏まえ、今後の糸魚川市における官民連携のあり方について本委員会で議論を重ねた結果、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との結論に至った。

新たな体制を早期に確立することで、糸魚川市民にとってより良いガス上下水道事業が持続されていくことを強く切望する。



## 参考資料

### 1 糸魚川市ガス上下水道事業官民連携あり方検討委員会委員名簿

|   | 区分    | 団体名                       | 役職          | 氏名    |
|---|-------|---------------------------|-------------|-------|
| 1 | 学識経験者 | 東京大学大学院工学系研究科             | 准教授         | 加藤 裕之 |
| 2 | 学識経験者 | 東洋大学大学院経済学研究科             | 教授          | 難波 悠  |
| 3 | 有識者   | 一般社団法人日本ガス協会              | 地方部長        | 西山 卓  |
| 4 | 公認会計士 | 総務省経営財務マネジメント<br>強化アドバイザー |             | 布目 剛  |
| 5 | 金融関係  | 糸魚川信用組合                   | 常勤理事<br>本店長 | 保坂 史子 |
| 6 | 経済関係  | 糸魚川商工会議所                  | 専務理事        | 北村 雄一 |

### 2 委員会開催経過

- 第1回 令和6年3月28日 検討依頼  
糸魚川市ガス上下水道事業の概要  
これまでの官民連携調査概要
- 第2回 令和6年6月4日 官民連携手法の内容確認  
3事業方式の検討
- 第3回 令和6年7月3日 3事業方式の検討（継続）  
官民共同出資会社の検討
- 第4回 令和6年7月25日 地元企業の意見徴収結果確認  
論点整理
- 第5回 令和6年8月19日 提言

# 糸魚川市ガス上下水道事業官民連携あり方検討委員会設置要綱

令和6年3月1日ガス水道局告示第3号

(設置)

第1条 糸魚川市のガス事業、水道事業、簡易水道事業及び下水道事業（以下「ガス上下水道事業」という。）における今後の官民連携のあり方について、識見を有する者等から意見を聴取することを目的に、糸魚川市ガス上下水道事業官民連携あり方検討委員会（以下「委員会」という。）を置く。

(所掌事務)

第2条 委員会は、次に掲げる事項について協議し、ガス上下水道事業の管理者の権限を行う市長（以下「管理者」という。）に意見書を提出するものとする。

- (1) ガス上下水道事業における官民連携のあり方に関する事。
- (2) その他管理者が必要と認める事。

(組織)

第3条 委員会は、委員6人以内で組織する。

2 委員は、次に掲げる者のうちから管理者が委嘱する。

- (1) 学識経験を有する者
- (2) ガス上下水道事業に関する知見を有する者
- (3) 経営に関する知見を有する者
- (4) その他管理者が必要と認める者

(委員の任期)

第4条 委員の任期は、委嘱の日から第2条に規定する意見書の提出が完了した日までとする。ただし、委員が欠けた場合の補欠委員の任期は、前任者の残任期間とする。

(委員長及び副委員長)

第5条 委員会に委員長及び副委員長1人を置く。

- 2 委員長及び副委員長は、委員の互選により定める。
- 3 委員長は、会務を総理し、委員会を代表する。
- 4 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故があるとき又は委員長が欠けたときは、その職務を代理する。

(会議)

第6条 委員会の会議（以下「会議」という。）は、委員長が招集し、委員長がその議長となる。

2 会議は、委員の半数以上の出席がなければ開くことができない。

3 会議の議事は、出席した委員の過半数でこれを決し、可否同数のときは、議長の決するところによる。

4 会議は、原則として公開する。

(関係者の出席等)

第7条 委員会は、必要があると認めるときは、関係者の出席を求めて意見若しくは説明を聴き、又は関係者に対して必要な資料の提出を求めることができる。

(庶務)

第8条 委員会の庶務は、ガス水道局において処理する。

(その他)

第9条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、管理者が別に定める。

附 則

この告示は、告示の日から施行する。