

第2回糸魚川市ガス上下水道事業官民連携あり方検討委員会

官民連携手法の検討 検討資料

2024年6月



目次

1 先進事例	P.2
-守谷市 上下水道施設管理等包括業務委託		
-大津市 ガス公共施設等運営事業		
-妙高市 ガス事業譲渡・包括委託		
-群馬東部水道企業団 事業運営及び拡張工事等包括事業(第2期)		
-(参考)新潟県内の上下水道事業の官民連携実績・公営ガス事業		
-(参考)下水道事業における包括委託レベル別業務範囲		
2 VFM算定結果	P.9
3 民間事業者ヒアリング結果概要	P.13
4 各手法の課題整理・スキーム検討	P.20

1 先進事例

先進事例における官民連携スキーム及び選定理由 (守谷市)上下水道施設管理等包括業務委託

方式1 (包括委託)
参考事例



守谷市では、上下水道施設において、予算項目を横断した効率的な運営管理による事業費削減や、コンサル企業とO&M企業※の連携による課題解決の迅速化を目的として、計画立案業務を含む包括委託を実施している。

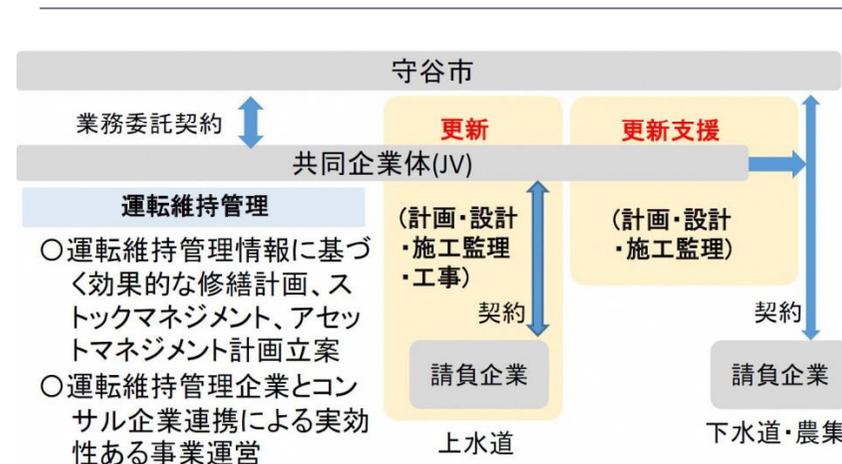
事業期間	令和5年4月～令和15年3月 (10年間)	概要	<ul style="list-style-type: none"> ・運転維持管理及び設計、計画策定、施工監理業務を一体的に発注 ・施設管理の最適化(3条・4条予算の最適化)を民主導で実施 ・コンサルと維持管理企業の連携による課題解決の迅速化を目的として実施
公募期間	令和4年9月～令和4年11月 (引継ぎ期間 3か月)		

官民連携スキーム

目的・理由

事業概要・スキーム図

事業スキーム	事業構成	・水道 ・下水道 (農業集落排水事業)	下水道事業の組織統合に伴う規模の拡大による一体化
	官民会社	なし	—
	職員出向	なし	—
	更新事業	修繕計画やストックマネジメント計画等の更新に関する計画策定業務	施設管理の最適化、コンサルとOM企業の連携による課題解決の迅速化



出典:「第34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 資料」
<https://www.mlit.go.jp/mizukokudo/sewerage/content/001708811.pdf>

※O&M企業とは、Operation(運転管理)やMaintenance(保守管理)等を行う企業のこと。

先進事例における官民連携スキーム及び選定理由 (大津市)ガス事業公共施設等運営事業

方式2（公共施設等運営事業＋包括委託）参考事例



大津市では、ガス小売事業を「公共施設等運営事業」、ガス・水道に関する緊急対応・修繕業務を「包括委託」として一体的に発注。民間による営業ノウハウの活用と、これまで市が担ってきたガス・水道一体での体制の両立を図っている。

事業期間	平成31年4月～令和21年3月 (20年間)	概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ガス小売事業を公共施設等運営事業、ガス・水道の緊急対応・点検業務等を包括委託(附帯事業)として一体的に発注 ・民間によるガス小売事業の競争力強化(営業力強化)を目的として実施 ・附帯業務として、水道事業の緊急対応等を含めることで事業の一体性を確保
公募期間	平成30年4月～平成30年9月 (引継ぎ期間 4か月)		

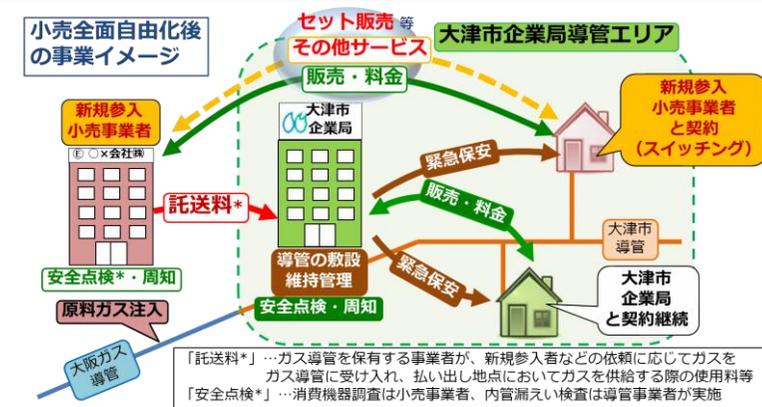
官民連携スキーム

目的・理由

事業概要・スキーム図

事業スキーム	複数事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ガス小売事業 ・附帯業務(ガス+水道事業)
	官民会社	官民共同出資会社を設立 (民間75%、公共25%)
	職員出向	ガス小売・附帯業務に関する業務担当者(20名程度)
	更新事業	緊急修繕 (計画的な設備更新は含まない)

ガス事業+水道事業の緊急対応・点検業務などを一体的に実施するため
市職員の退職派遣(市条例により25%以上の出資要)のため
職員派遣により市職員のノウハウ・技術力を継承。官民共同出資会社を活用した新規採用。
ガス事業+水道事業



先進事例における官民連携スキーム及び選定理由 (妙高市)ガス事業譲渡・包括委託

方式3 (事業譲渡+包括委託)
参考事例



妙高市では、ガス事業を民間事業者(新会社)に譲渡するとともに、上下水道事業を「包括委託」として新会社へ発注し、事業の一体性を担保している。技術的な体制は、民間による採用・体制整備とし、市は事務的業務のみを残す体制としている。

事業期間 (上下水道)	令和4年4月～令和14年3年	概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ガス事業は事業譲渡、上下水道事業は包括委託として一体的に発注 ・民間により株式会社を設立し、一体的に事業実施することを発注方針として実施 ・ガス・上下水道事業を一体的に行うメリット、一体的な顧客サービスを維持することを目的としている
公募期間	令和2年10月～令和3年1月 (引継ぎ期間 12か月)		

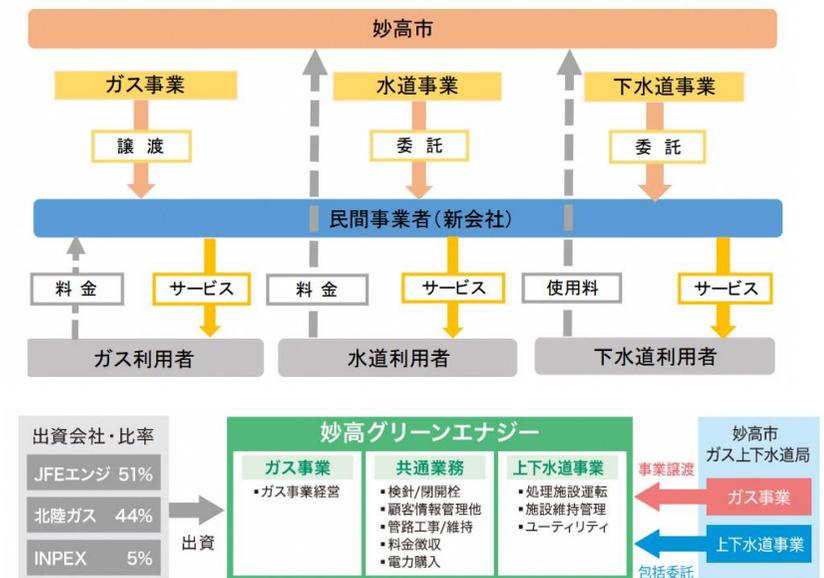
官民連携スキーム

事業スキーム	複数事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ガス事業譲渡 ・上下水道包括委託(水道・下水道・農業集落排水・簡易水道)
	官民会社	なし (民間100%出資)
	職員出向	なし
	更新事業	当初3年間にて施設改良等実施計画書等を作成、4年目以降、計画に基づき更新業務を実施

目的・理由

包括委託料の低減や、ガス事業経費の圧縮によるガス料金の値上げ抑制などの効果が期待
—
事務的業務のみを市側に残し、今後不足する技術職員の配置をゼロとする。(民間側による体制整備)

事業概要・スキーム図





先進事例における官民連携スキーム及び選定理由 (群馬東部水道企業団)事業運営及び拡張工事等包括事業(第2期)

群馬東部水道企業団では、企業団設立と合わせ、施設管理等の実施者を統一するとともに、公共性・公益性を損なわないよう、市過半出資の官民共同出資会社を設立。資本的支出業務(4条業務)を含めた業務範囲とするとともに、公共側の技術力維持のため、職員派遣を行っている。

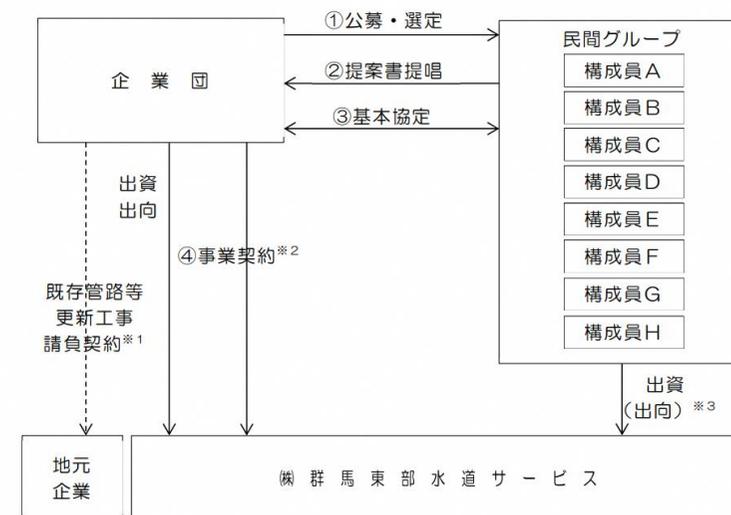
事業期間	令和7年4月～令和12年3月	概要	<ul style="list-style-type: none"> 企業団設立による経営組織の統合と合わせ、施設管理等の実施者について統一することを目的に業務委託、官民出資会社の設立を実施 官民出資会社について、公共過半出資とすることで公共性・公益性の担保を図る 周辺地域の業務受託等を通じて、スケールメリットの発揮も目指している
公募期間	令和6年4月～令和6年8月 (引継ぎ期間 3か月)		

官民連携スキーム

目的・理由

事業概要・スキーム図

事業スキーム	複数事業	なし	なし
	官民会社	官民共同出資会社を設立 (民間49%、公共51%)	公共性・公益性を損なわないため。実務業務について民間側職員+プロパー職員が実施
	職員出向	企業団職員を派遣(数名)	企業団職員を派遣、公共側の技術弱体化を防ぐため
	更新事業	<ul style="list-style-type: none"> 更新業務(導水管・送水管) 更新支援業務(重要給水施設管、配水支管等) 	事業量増加への対応 企業団の組織体制の絞り込み



※1 既存管路の更新委託業務及びその他事業における工事関連委託業務の施工部分については、(株)群馬東部水道サービスとの事業契約に含めず、従来どおり企業団から地元企業へ工事発注する。

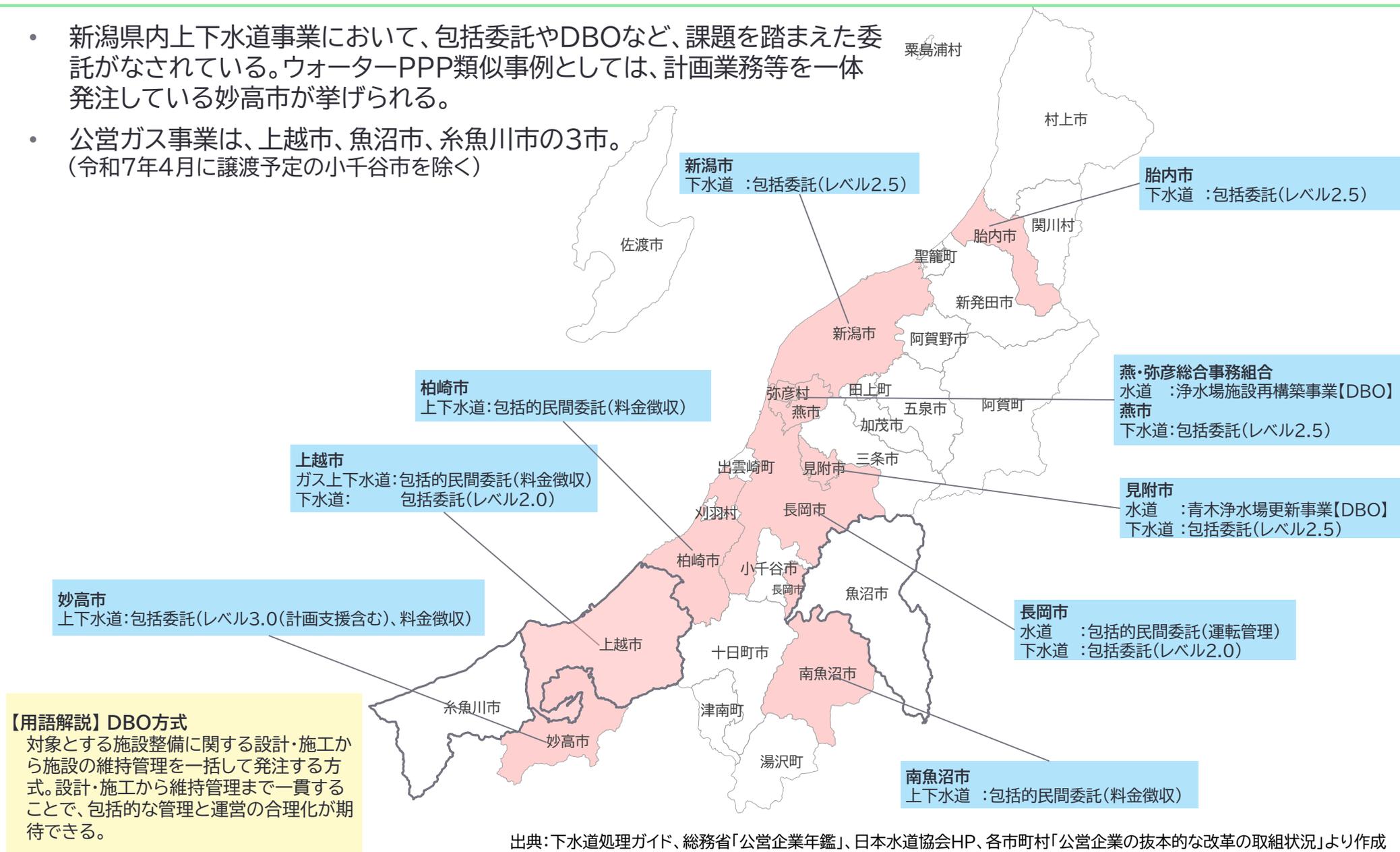
※2 既存管路の更新整備業務の施工部分については、業務を担当する構成員と請負契約を締結する。

※3 民間グループから(株)群馬東部水道サービスへの出向は必要に応じて実施する。

1 先進事例

(参考) 新潟県内の上下水道事業の官民連携実績・公営ガス事業

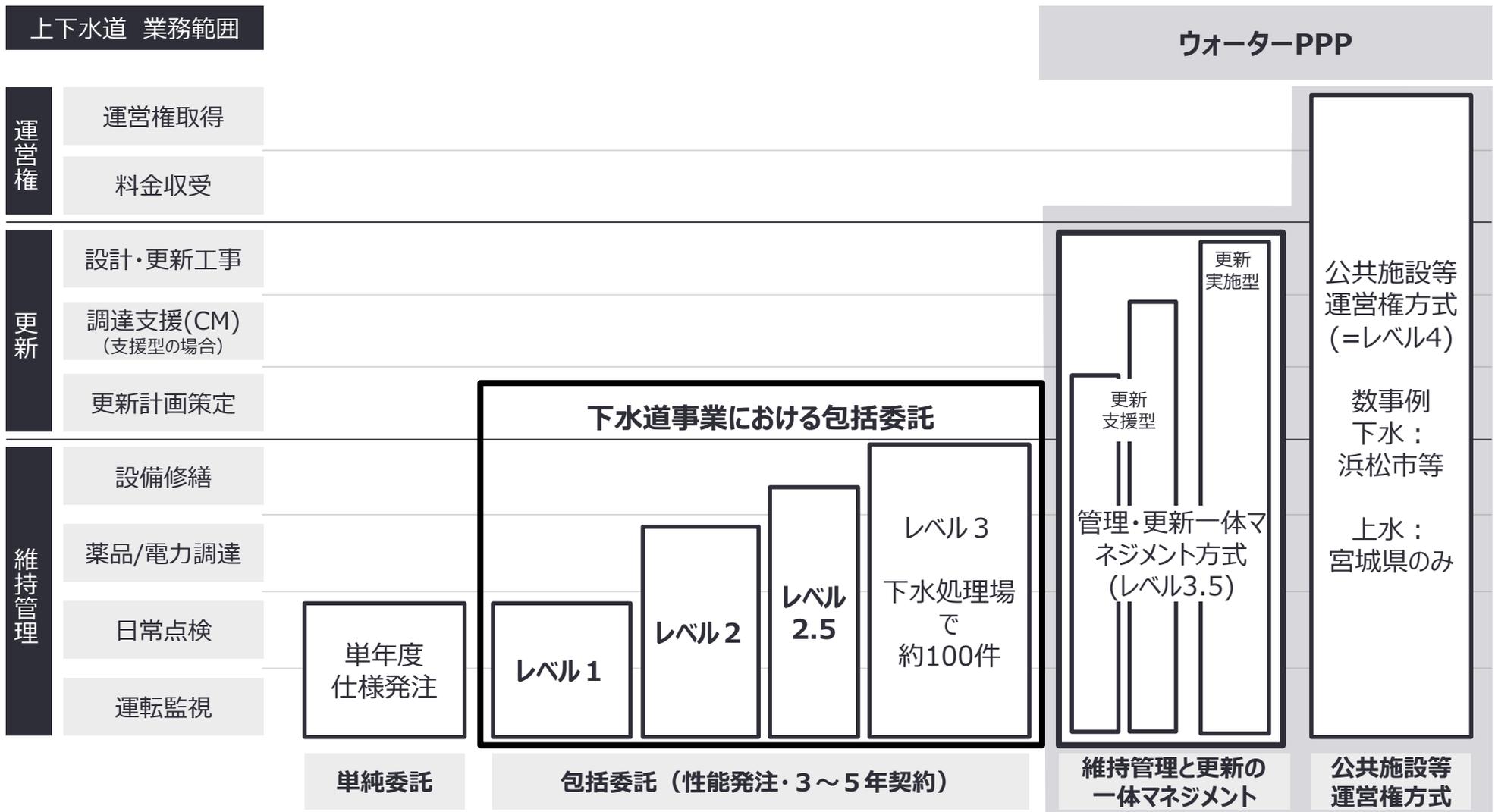
- 新潟県内上下水道事業において、包括委託やDBOなど、課題を踏まえた委託がなされている。ウォーターPPP類似事例としては、計画業務等を一体発注している妙高市が挙げられる。
- 公営ガス事業は、上越市、魚沼市、糸魚川市の3市。(令和7年4月に譲渡予定の小千谷市を除く)



(参考) 下水道事業における包括委託レベル別業務範囲



- ウォーターPPPは、公共施設等運営権方式と管理・更新一体マネジメント方式(レベル3.5)がある。
- 管理・更新一体マネジメント方式(レベル3.5)は、これまでの包括委託に更新業務が含まれることが特徴である。

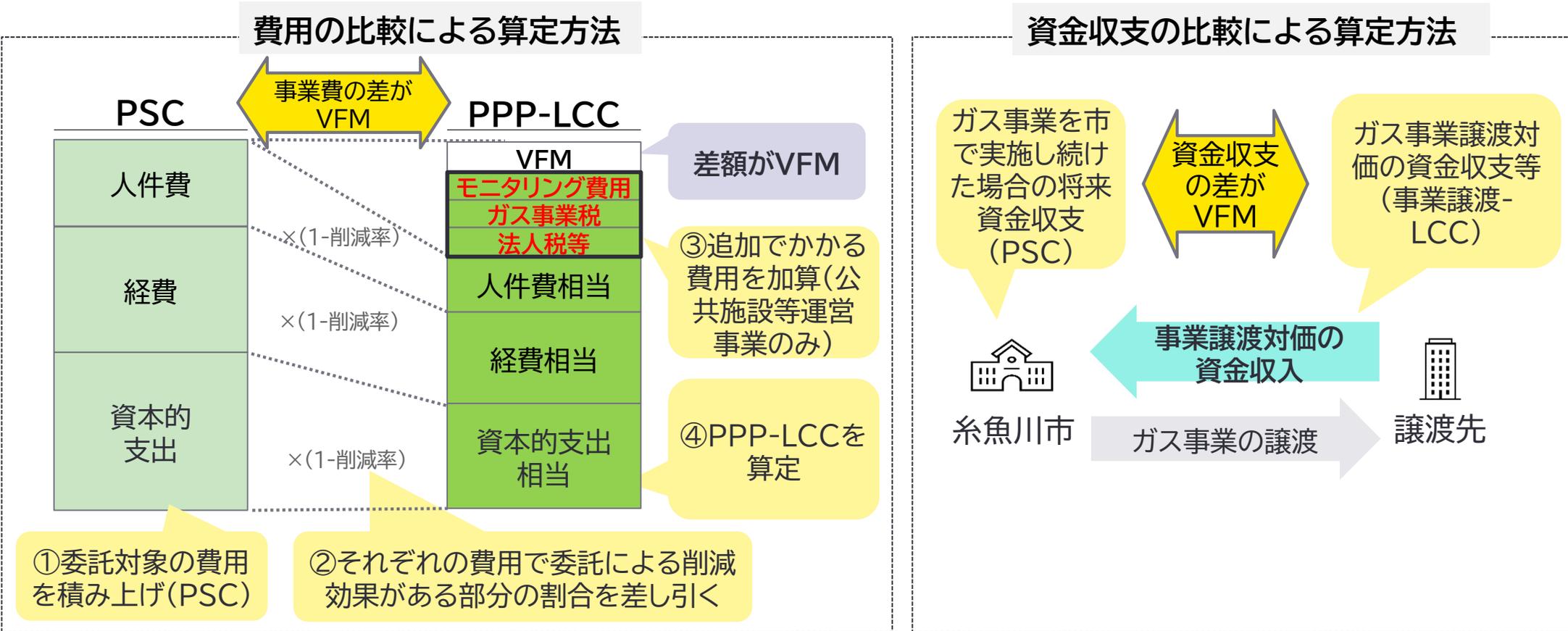


2 VFM算定結果

VFM算定の概要と通常の算定方法



- VFMは、事業の委託を実施した結果、事業費がどれほど削減されるかを示す指標である。
- 自治体自らが事業を実施した場合の公共財政負担額の現在価値※(PSC)と、官民連携事業を実施する場合の公共財政負担額の現在価値(PPP-LCC)を比較して算出され、通常は費用の累積額を比較して算定される。
- 一方、事業譲渡のVFMに関しては、事業譲渡により得られる価値は「資金収支」で算定することが一般的であるため、他の事業手法とは異なり、「資金収支」の比較により算定する。



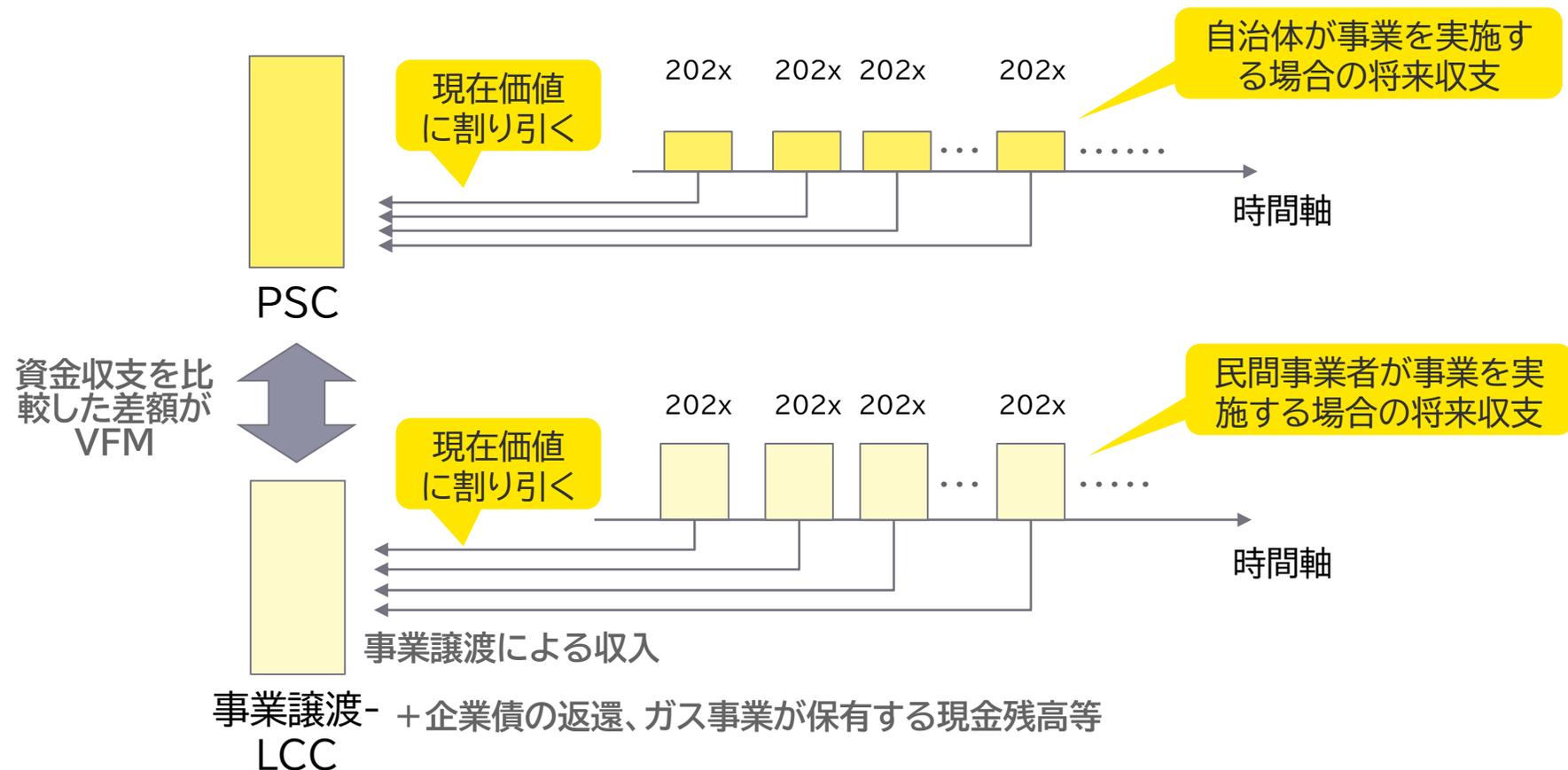
【用語解説】

現在価値・・・将来計上する金額を、割引率(金利・物価上昇率等)を基に、現在の価値に置き換えたもの。

(参考) VFM算定方法 (ガス事業譲渡の場合)



- 事業譲渡のVFMは「資金収支」により算定されるため、PSCは、自治体で実施することで得られる「将来の資金収支」を現在価値に割り引いて算定する。
- 一方、事業譲渡-LCCは、民間事業者が実施することで得られる将来の資金収支を現在価値に割り引いたものを公共側の収入額とし、企業債返還等を控除し算定する。



VFMの算定結果（いずれも財政効果が見込まれる結果）



以下、算定条件で3方式のVFMを比較した結果、いずれも財政効果が見込まれる結果となった。

事業方式		方式① 4事業包括委託	方式② 包括委託(2事業) + 運営事業(ガス・下水道事業)	方式③ 包括委託(3事業) + 事業譲渡(ガス)
算定条件	PSC 算定方法	包括委託の対象業務を公共側で継続して実施した場合の費用	公共施設等運営事業の対象業務を公共側で継続して実施した場合の費用	事業を継続した場合の将来収支
	PPP-LCC 算定方法	4事業を包括委託した場合の費用	水道と簡水を包括委託し、ガスと下水道を公共施設等運営事業の対象として委託した場合の費用	ガス事業を譲渡し、他3事業を包括委託した場合の収支
	算定対象 期間	20年 (全て公共施設等運営事業の場合と条件をそろえる) (ガス事業は事業が譲渡されるため事業期間の設定は無い)		
試算結果 (割引後キャッシュ フローの改善 額)※		19.7億円程度改善するとの 試算結果	15.3億円程度改善するとの 試算結果	16.5億円程度改善するとの 試算結果

※通常、VFMについては、比率(「%」)によって表示することが一般的であるが、本件比較では、事業対象範囲が異なる(対象となる事業費(分母)が異なる)ことから、%では比較が困難であるため、具体的な金額で表示をしている。

3 民間事業者ヒアリング 結果概要

民間事業者ヒアリング（実施概要）



- 令和5年度、公募形式で民間事業者への意見徴収を実施。上下水道の運転管理を担う事業者、ガス事業の担い手となる事業者など、18社から意見が寄せられ、事業に対する意識を確認した。

実施期間 令和6年1月～令和6年2月
 実施方法 公募形式で実施(参加資格要件を設定)
 回答事業者 18社

実施概要	
目的	<ul style="list-style-type: none"> 民間事業者の参入意欲や事業方式に関する意見聴取を行い、検討を進めるため。 民間事業者への情報提供を行い、参入意欲向上を図るため。
主な回答事業者 (ヒアリング先)	<ul style="list-style-type: none"> 水道及び下水道の双方の運転管理を担える事業者 ガス事業の担い手となる事業者
主な質問項目	<ul style="list-style-type: none"> 本事業に対する参入意欲 参入時の役割(代表企業、構成企業、協力企業等) 事業概要の確認(事業期間、事業方式) 官民共同出資会社に対する意見(出資比率、職員派遣等) など

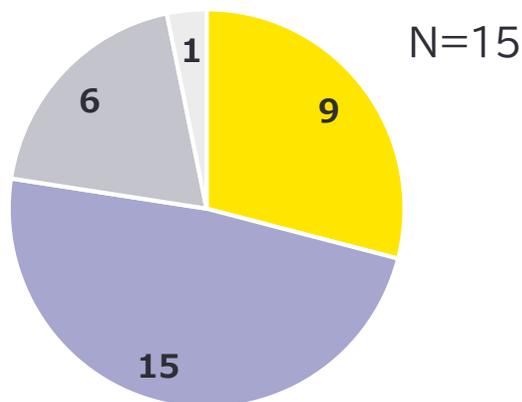


民間事業者ヒアリングの結果概要（想定する役割）

- 代表企業として参入する(提案グループを形成する事業者)と回答する事業者が複数おり、積極的に意見交換・検討を行いたいとの回答が多く占めている。
- 具体的な体制については、事業方式・内容が固まってから検討すると回答する事業者も一定数存在した。

想定する役割(代表企業・構成企業)

- 代表企業として参画したいとする事業者が9社あった。一方、事業方式が決まってから、検討するとして、代表企業・構成企業両方とする事業者が多かった
- 本事業について、積極的に意見交換・参画をしたいとの回答が大部分であった



■代表企業 ■構成企業 ■協力企業 ■アドバイザー

※重複回答を含む

主な理由・意見について(想定役割)

- 現時点で、代表企業か構成企業かが未定となっている企業は多いものの、本事業に対して前向きに取り組むという回答が大部分であった。
- 代表企業か構成企業かは未定となっている。
- 他事業を行うことができる企業との連携を検討している。
- インフラ事業者としてのノウハウやリソースを活用したより効率的・効果的なインフラ運営を実施できると考えている。
- 構成企業として事業への関与を考えている。



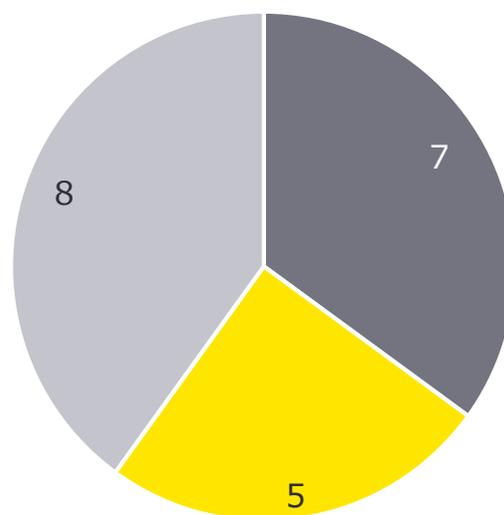
民間事業者ヒアリングの結果概要（希望する官民連携手法）

- 希望する事業方式については、方式③(事業譲渡+包括委託)が最も多かった。
- 本事業の検討・関心を高めるため、具体的な事業内容を示し対話機会を示すことが今後重要である。

希望する官民連携手法

- 最も希望する事業方式については分散しているが、方式③(事業譲渡+包括委託)が最も多い結果であり、特にガス事業者からは、方式③を希望するとの回答であった。
- 一方で、ガス事業を分離する想定で方式③を希望する者や、現時点では検討が深まっていないとして全てを希望する/希望しないと回答する事業者もあり、さらなる情報開示・対話機会の設定など、本事業への関心を高める取り組みが重要である

希望する官民連携手法



N=16

- 方式① 包括委託(ガス・水道・簡水・下水)
- 方式② 公共施設等運営事業(ガス・下水)+包括委託(水道・簡水)
- 方式③ 事業譲渡(ガス)+包括委託(水道・簡水・下水)

※重複回答を含む



民間事業者ヒアリングの結果概要（事業期間、保安業務）

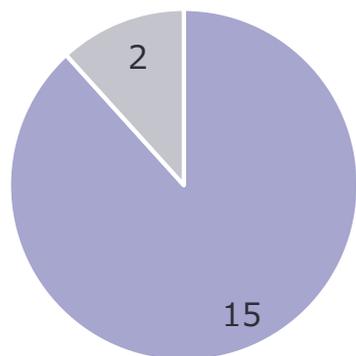
- 事業期間(包括委託:10年、公共施設等運営事業:20年)については、妥当とする意見が大部分であった
- 保安業務については、長期的な目線から人材育成・技術継承を行うことが必要であるとの意見があった

事業期間について

- 概ね事業期間については、妥当とする回答が多かった

包括委託【10年】

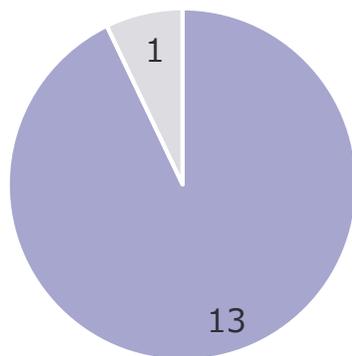
N=14



■ 妥当 ■ 長すぎる ■ 短すぎる

公共施設等運営事業【20年】

N=14



■ 妥当 ■ 長すぎる ■ 短すぎる

※重複回答を含む

保安に関する業務委託

- 保安業務については、長期的な目線から人材育成・技術継承を行うことが必要であるとの意見があった

主な理由・意見について(保安体制)

- 災害時を含めた保安の強化を図るには、事業譲渡して事業者の創意工夫に基づく経営に委ねることが必要と考える。
- 災害時において、包括委託や公共施設等運営事業方式では実務的な復旧作業は民間になるが、最終的な判断や責任は市に残るため、市側でも人材の育成、確保が必要となる。
- 包括委託の場合、保安面を重視して考えると、10年という短期間では、構築した体制、経験、技術等を失う可能性がある。

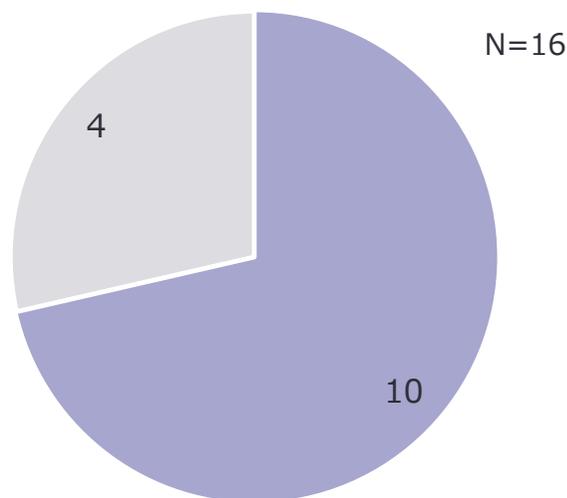


民間事業者ヒアリングの結果概要（市職員派遣）

- 市職員派遣については、万全の体制を期するためにも職員派遣を行うことが望ましいとの回答であった。
- 派遣職員に期待する業務・経験として、事業運営、ガス保安面や過去事例の引継ぎについて求める意見があった。

市職員の派遣について

- 市職員派遣について、条件次第とする回答もあるが、全事業者対応可能であるという回答であった。
- 経験・情報やノウハウ、特に保安面において万全の体制を期するためにも職員派遣を行うことが望ましいとの回答であった。



■ 可能である ■ 条件次第で可能である ■ 受入は困難である

主な意見・理由について(想定業務・理由)

- 具体的に市職員に担って欲しい業務として以下の意見が挙げられた
 - ガス事業を含め、事業全体の運営
 - 実務に関する業務(例:料金係、施設管理係)
 - 供給管理全般

【理由・条件】

- 競争性と一体運営を維持するためには、市職員の技術・ノウハウが必要不可欠である
- 保安面において万全の体制を期するため
- 市において培われたノウハウの共有、継承
- 土地柄や、過去事例の引き継ぎ



民間事業者ヒアリングの結果を踏まえた検討方針

- 事業者の参入意欲、競争性を高めるため、保安業務や市出資比率の考え方について、検討を進める。
- 事業情報の開示を含め、事業者の対話を継続して実施し事業性・参加意欲の向上を図る。

検討事項	民間ヒアリング意見	検討の方向性
各事業者の状況を踏まえた発注条件	<ul style="list-style-type: none"> • 保安業務について有期の委託では、長期的な技術体制・職員育成が困難との意見があった • 工事発注については市もしくは事業者に集約することが望ましいとの意見があった 	<ul style="list-style-type: none"> • ガス・水道一体発注に向けた関係事業者との対話・検討
株式の出資比率	<ul style="list-style-type: none"> • 複数の事業者で構成することが想定されるため、市の出資比率は一定低く設定してほしいとの意見があった 	<ul style="list-style-type: none"> • 出資比率や株主間協定などのスキーム上の工夫が必要 • 出資比率の変更等、民間側の出資比率を高める方策について検討
情報開示・対話の機会	<ul style="list-style-type: none"> • 具体的な事業情報の開示、個別の対話等を求める意見が複数あった 	<ul style="list-style-type: none"> • 資料整理・開示を実施 • 対話機会の設定等について検討

4 各手法の課題整理

- ・スキーム検討



糸魚川市ガス上下水道事業を取り巻く現状と課題

- 糸魚川市のガス上下水道事業を取り巻く課題を解決する手段として、方式①～③の官民連携手法の組み合わせが考えられる。

糸魚川市のガス上下水道事業を取り巻く現状と課題

①技術者の確保・技術継承	②長期的な収益減少	③管路・施設の維持管理	④4事業一体の業務提供
<ul style="list-style-type: none"> 職員の高齢化 ガス主任技術者の不足 (4名以上が必須)今後10年以内に不在となる) 	<ul style="list-style-type: none"> 人口減少に伴い長期的に収益が減少 ガス事業は他エネルギーとの競争が存在 	<ul style="list-style-type: none"> 広い区域に管路・施設が点在 維持管理・トラブル対応への対応に多くの人員が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 4事業一体(ガス、下水道、水道・簡水)のサービス提供・緊急時対応を実施

対応策として求められる事項

民間事業者による技術者確保と技術継承の仕組みが必要

一体での事業発注によるコスト縮減が必要

維持管理の効率化・高度化と、予防保全型施設管理が必要

4事業一体での委託発注により、効率化・サービス向上を図る必要

官民連携手法の選択肢

事業別の官民連携手法	方式① 包括委託	方式② 公共施設等運営事業+包括	方式③ 事業譲渡+包括
ガス	包括委託 (4事業一体発注)	公共施設等運営事業	事業譲渡
下水道			包括委託 (事業譲渡と一体発注)
水道・簡易水道			



各官民連携方式の比較表（評価の視点・重視項目を踏まえた検討）

- 官民連携方式について、一般的な利点や課題を整理した結果以下のような課題(デメリット)が想定される。
- 今後課題に対して詳細なスキーム・契約等の検討により課題が解決できるかどうかについて検討が必要である。

評価の視点	方式1	方式2	方式3		
	包括委託	公共施設等運営事業+包括	事業譲渡+包括		
評価の視点(前回資料)	技術継承	○ 民間委託を通じた人材確保が可能 △市側の技術維持体制が必要	○ 民間委託を通じた人材確保が可能 △市側の技術維持体制が必要	○ 民間委託を通じた人材確保が可能 △市側の技術維持体制が必要	事業条件 検討
	コスト縮減効果	○ 財政効果が一定程度見込まれる	○ 財政効果が一定程度見込まれる	○ 財政効果が一定程度見込まれる	
	維持管理の効率化・高度化	○ 長期間の委託となるため先進技術導入が期待できる	○ 長期間の委託となるため先進技術導入が期待できる	○ 長期間の委託となるため先進技術導入が期待できる	
	市民サービスの維持・向上	○ 4事業一体でのサービス提供・窓口共通化を維持できる	○ 4事業一体でのサービス提供・窓口共通化を維持できる	○ 4事業一体でのサービス提供・窓口共通化を維持できる	
		○ 民間による新料金メニュー、サービス開発が期待できる(ガス事業)	○ 民間による新料金メニュー、サービス開発が期待できる(ガス事業)	△ガス料金に市が関与できない	【検討①】 技術継承体制
市として重視する項目	①ガス主任技術者の確保	△市側が引き続き保安責任・保安体制を負う必要がある(市側でガス主任技術者の雇用・育成が必要)	△市側が引き続き保安責任・保安体制を負う必要がある(市側でガス主任技術者の雇用・育成が必要)	○ 民間側による保安責任・保安体制構築が可能	【検討②】 料金の検討
	②技術職員の確保	△官民連携を進める中でも、市側として計画策定・現場の知見の維持が必要	△官民連携を進める中でも、市側として計画策定・現場の知見の維持が必要	△官民連携を進める中でも、市側として計画策定・現場の知見の維持が必要	
	③4事業一体性確保	○ 4事業一体でのサービス提供・窓口共通化を維持できる	○ 4事業一体でのサービス提供・窓口共通化を維持できる	△有期(包括委託)と無期(事業譲渡)のため、長期的な一体性確保が可能か検証が必要	

※「○」・・・改善が期待できる 「△」・・・懸念があり、スキームによる対応が別途必要である

(参考) ガス単独譲渡を実施する場合 (評価の視点・重視項目を踏まえた検討)

- ガス事業を単独譲渡する場合、別々の事業者によるサービス提供となることから、4事業一体による市民へのサービス提供や4事業一体での技術継承ができないおそれがある。

	評価の視点	方式1	方式2	方式3	参考
		包括委託	公共施設等運営事業 + 包括	事業譲渡 + 包括	ガス単独譲渡 (別途 上下水道包括)
評価の視点(前回資料)	技術継承	○民間委託を通じた人材確保が可能 △市側の技術維持体制が必要	○民間委託を通じた人材確保が可能 △市側の技術維持体制が必要	○民間委託を通じた人材確保が可能 △市側の技術維持体制が必要	○民間委託を通じた人材確保が可能 × 4事業一体での技術継承ができない
	コスト縮減効果	○財政効果が一定程度見まれる	○財政効果が一定程度見まれる	○財政効果が一定程度見まれる	× 4事業一体でのコスト縮減効果が見込めない
	維持管理の効率化・高度化	○長期間の委託となるため先進技術導入が期待できる	○長期間の委託となるため先進技術導入が期待できる	○長期間の委託となるため先進技術導入が期待できる	○長期の事業方式のため、先進技術の導入が期待できる
	市民サービスの維持・向上	○4事業一体でのサービス提供・窓口共通化を維持できる	○4事業一体でのサービス提供・窓口共通化を維持できる ○民間による新料金メニュー、サービス開発が期待できる ○(ガス事業)	○4事業一体でのサービス提供・窓口共通化を維持できる ○民間による新料金メニュー、サービス開発が期待できる ○(ガス事業)	× 4事業一体のサービス提供・窓口共通化は維持できない ○民間による新料金メニュー、サービス開発が期待できる(ガス事業)
市として重視する項目	①ガス主任技術者の確保	△市側が引き続き保安責任・保安体制を負う必要がある(市側でガス主任技術者の雇用・育成が必要)	△市側が引き続き保安責任・保安体制を負う必要がある(市側でガス主任技術者の雇用・育成が必要)	○民間側による保安責任・保安体制構築が可能	○民間側による保安責任・保安体制構築が可能
	②技術職員の確保	△官民連携を進める中でも、市側として計画策定・現場の知見の維持が必要	△官民連携を進める中でも、市側として計画策定・現場の知見の維持が必要	△官民連携を進める中でも、市側として計画策定・現場の知見の維持が必要	△官民連携を進める中でも、市側として計画策定・現場の知見の維持が必要
	③4事業一体性確保	○4事業一体でのサービス提供・窓口共通化を維持できる	○4事業一体でのサービス提供・窓口共通化を維持できる	△有期(包括委託)と無期(事業譲渡)のため、長期的な一体性確保が可能か検証が必要	× ガスと上下水道については、分離される

4事業一体性
技術継承
に課題がある



課題解決のためのスキーム詳細検討 技術継承

- 官民連携実施により、民間による補完体制の整備及び必要な技術者の確保を行うことが可能であるが、これまで市職員が多くの業務を担ってきたことや、ガス・水道・簡易水道・下水道一体での事業運営を行うなど、民間が持たない経験・技術を市職員は保有している。
- 確実に市から民間への技術継承を行い、保安体制などの安全面や事業の効率性の維持を図るため、市職員を事業運営会社に派遣し必要な技術を民間に継承することが求められる。

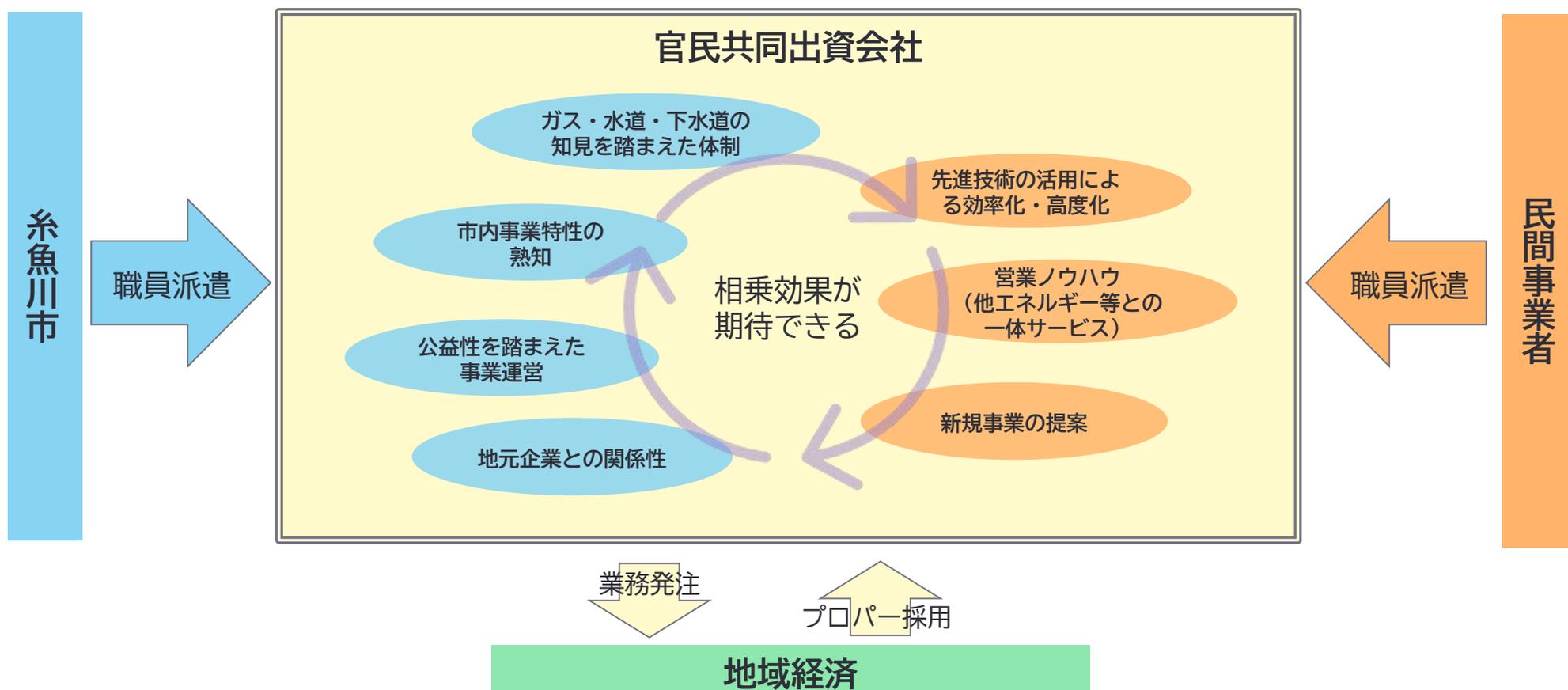
事業実施主体に必要な体制

- ① 技術者確保: ガス・水道事業を安心安全に運営するための技術者(ガス主任技術者等)の確保
- ② 事業運営 : 4事業を安全かつ効率的に運営するための知見・ノウハウ

	市による出資有(市職員の派遣あり)	市による出資無(市職員の派遣なし)
技術者確保 ○	<ul style="list-style-type: none"> 市と民間から技術者の確保が可能。 市職員が持つガス保安に関する知見(事故発生時の対応や点検等)を踏まえた体制の維持が可能 	<ul style="list-style-type: none"> 民間から技術者の確保が必要。一方で、<u>ガス事業の人材を確保できる企業は限定的</u>(競争性への懸念)。 事業開始までの限られた期間での引継では十分な継承ができない。
事業運営 ○	<ul style="list-style-type: none"> <u>市職員は水道・ガス双方の技術を保有、ガス水道一体での技術継承・工事発注や保安体制等の効率化が可能</u> 市職員も民間技術を理解した事業運営が可能となり、事業の監視・能力維持が可能 	<ul style="list-style-type: none"> 4事業すべてに知見を有する民間企業は限定的であり、別事業として運営される可能性 市職員として、<u>事業内容に対する知見が不十分となり、適切なコスト・事業監視体制が組めない</u>

(参考) 官民共同出資会社による技術継承

- ・ 双方の出向者が協業することで、市側の市内事業特性などの知見や民間側の先進技術などの知見の両方が官民共同出資会社に継承できる。
- ・ 将来的には、業務未経験の市職員も派遣により現場での技術習得ができる。
- ・ 地域において必要な技術者を確保・育成することで、災害時応急体制の向上が期待できる。





課題解決のためのスキーム詳細検討 ガス料金への影響(公共施設等運営事業・ガス事業譲渡)

- ガス事業を含む複数事業の一体発注(公共による出資有)を行っている金沢市・大津市においては、ガス料金(原料価格の変動を除く)について、現行水準を上回らないことを公募条件として実施している。
- 更に、提案及び事業開始後の評価において、現行よりも引き下げを行うなど、料金水準の引き下げ効果が生じている。

事例	料金に関する評価			
<p>金沢市 ガス事業・発電事業譲渡 事業方式:事業譲渡 期間:令和4年度～</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 金沢市では、譲渡後、10年間(原料価格の変動を除く)は現行水準を上回らないことを条件としており、令和5年度の市による評価によると、値上げは生じていない(平均0.4%の引き下げを実施) <p>【経営状況等の確認結果について(令和5年度事業)】</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="658 863 846 999">料金・サービス</td> <td data-bbox="846 863 1312 999"> <ul style="list-style-type: none"> ・ガス料金は、原料費調整制度による価格変動や金沢エナジーの責めに帰ることができない事由による場合を除き、少なくとも譲渡日以後10年間、譲渡日前日の料金水準を上回らないようにすること。 </td> <td data-bbox="1312 863 2085 999"> <ul style="list-style-type: none"> ・事業開始と同時に、金沢市企業局のガス料金プランに比べ、平均で0.4%の引き下げを行った。 ・以降、原料費調整制度による価格変動を除き、料金水準を維持している。 </td> </tr> </table>	料金・サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・ガス料金は、原料費調整制度による価格変動や金沢エナジーの責めに帰ることができない事由による場合を除き、少なくとも譲渡日以後10年間、譲渡日前日の料金水準を上回らないようにすること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業開始と同時に、金沢市企業局のガス料金プランに比べ、平均で0.4%の引き下げを行った。 ・以降、原料費調整制度による価格変動を除き、料金水準を維持している。
料金・サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・ガス料金は、原料費調整制度による価格変動や金沢エナジーの責めに帰ることができない事由による場合を除き、少なくとも譲渡日以後10年間、譲渡日前日の料金水準を上回らないようにすること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業開始と同時に、金沢市企業局のガス料金プランに比べ、平均で0.4%の引き下げを行った。 ・以降、原料費調整制度による価格変動を除き、料金水準を維持している。 		
<p>大津市 ガス特定運営事業等 事業方式:公共施設等運営事業 期間:平成31年度～令和21年度</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 大津市では、事業者の提案によるガス料金の値下げ(約1%)を継続実施。現状価格の上昇による影響を除いて料金の維持を行っている(公共施設等運営事業の為、市が上限設定) <p>【大津市ガス特定運営事業等検証委員会会議結果(令和4年度事業)】</p> <p>ガス料金の設定については、既存のガス料金プランに、ガス警報器の設置とガス機器の一次駆けつけサービスを付加したガス料金プラン「あんしんダブル料金」を令和4年8月1日から受付を開始した。また、事業開始後継続している一般料金の値下げについても令和5年3月末までの実施を確認した。さらに、需要家保安業務においても、業務用換気警報器の無償取付(設置顧客430件(累積))を進めており、対象となる顧客の74%が設置済となっていることなど、提案書記載の提案業務について着実に進められていることを確認した。</p>			



課題解決のためのスキーム詳細検討 ガス料金への影響(公共施設等運営事業・ガス事業譲渡)

- ガス事業譲渡を実施している妙高市・小千谷市についても、事業譲渡後3年間は現行料金水準(原料費調整制度等を除く)を上回らないことを募集時の要請事項として記載を行っている。
- 事業譲渡により市としての関与が限られる中でも、市民生活への影響が生じないよう公募条件等にて対応している。

事例	料金に関する評価
<p>妙高市 ガス事業譲渡・包括委託(上下水道) 事業方式:事業譲渡+包括委託 期間:令和4年度～</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 妙高市では、公募時に譲渡後、3年間については値上げをしないことを要請事項として記載している。 <p>【妙高市ガス事業譲渡及び上下水道事業包括的民間委託 募集要項】</p> <p>エ 要請事項</p> <p>(7) 料金・お客様サービスについて</p> <ul style="list-style-type: none"> a ガス料金は、原料費調整制度及びガス卸価格の変更による価格変動分を除き、事業譲渡後3年間は、現行の料金水準を上回らないようにすること。ただし、大規模災害や感染症の蔓延等、事業者の責によらない事由により料金水準維持が困難な場合は、市と協議の上、対応方針を決定する。
<p>小千谷市 ガス事業譲渡 事業方式:事業譲渡 期間:令和7年度～</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 小千谷市では、譲渡後、3年間(卸価格の変動を除く)は現行水準を上回らないことを条件としている。 <p>【小千谷市ガス事業譲渡に関する募集要項】</p> <p>② 顧客サービスに関する事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ガス料金は、原料ガス卸価格(事業者間精算料金を含む。ただし、現行のガス事業法その他関係法令の改正等がない場合に限る。)の上昇による影響を除いて、少なくとも3年間はガス料金が現行の水準を上回らないようにすること。ただし、経済情勢が著しく変化した場合にはこの限りでない。 ・ ガス料金メニューは、現行の市の料金メニューのレベルを下回らず、小千谷市の地域特性・気候等を踏まえたものとする。

課題解決のためのスキーム詳細検討

想定される新規事業(公共施設等運営事業・ガス事業譲渡)

- ガス事業について、事業譲渡もしくは公営施設等運営事業を導入する場合、民間企業の創意工夫を活かした新規事業・料金メニューの開発が期待される。
- 民間ガス会社としても、ガス/電力小売自由化による競争環境変化から電力関連や顧客接点を基に住宅関連事業を展開している。
- 一方で、市直営として実施する場合には、地方公営企業法の制約から、積極的、弾力的な営業展開が難しい。

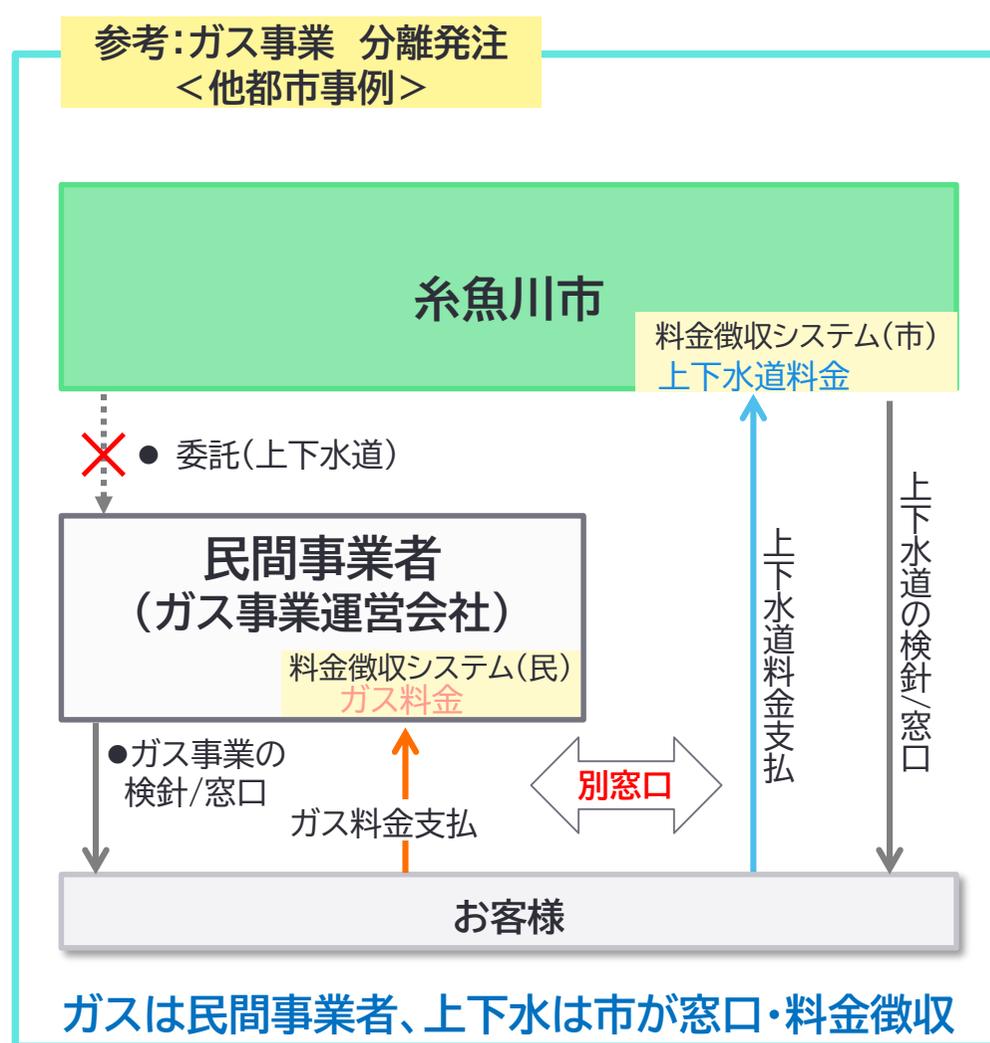
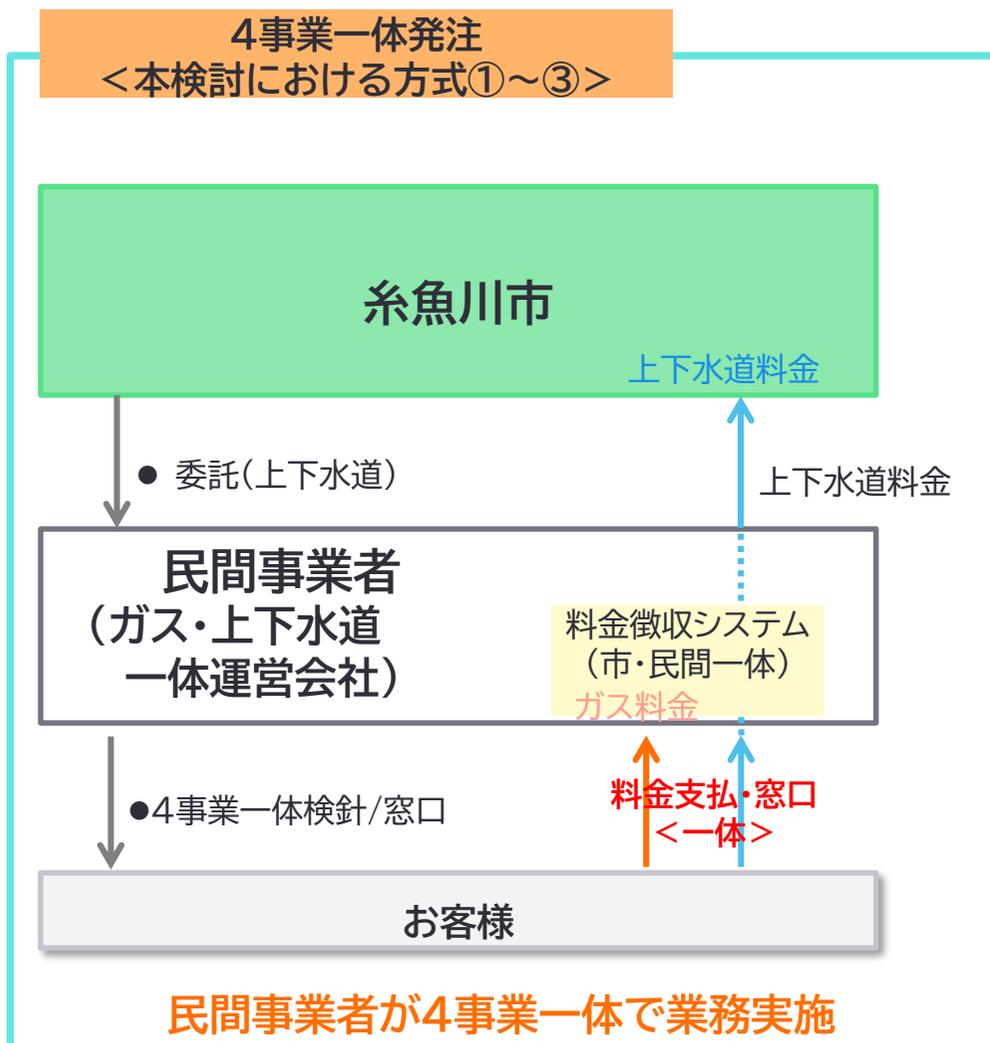
実施が想定される新規事業

事業		概要
電力関連	電力小売事業	小売電気事業者としてガス顧客への電力供給
	発電事業	再エネ(太陽光・風力等)の電源開発、管理
住宅関連	ガス機器事業	ガス機器の販売・レンタル
	住宅機器事業	床暖房、バス・洗面関連機器の販売・レンタル
	エネルギー事業	家庭用太陽光、蓄電理、エネファームの販売
	インターネット事業	家庭用インターネットサービス
	リフォーム事業	住宅のリフォームの提案、施工
	セキュリティ事業	警報器の販売・レンタル及び防犯けサービス
	その他	害虫駆除、水まわり修理、空き家管理、ハウスクリーニング
不動産関連	賃貸事業	賃貸住宅・ビルの開発、管理
	都市開発事業	都市開発・まちづくり
その他		子供の送迎サービス、介護サービス、料理教室、保険、フィットネスなど

課題解決のためのスキーム詳細検討

4事業一体性確保について(窓口・料金支払)

- 4事業一体性(窓口・料金支払)を確保するため、ガス譲渡先と同じ会社に上下水道の業務委託を行い、窓口や料金徴収について同一の事業者・窓口にて対応行うなど、市民から見た4事業一体性を確保する。

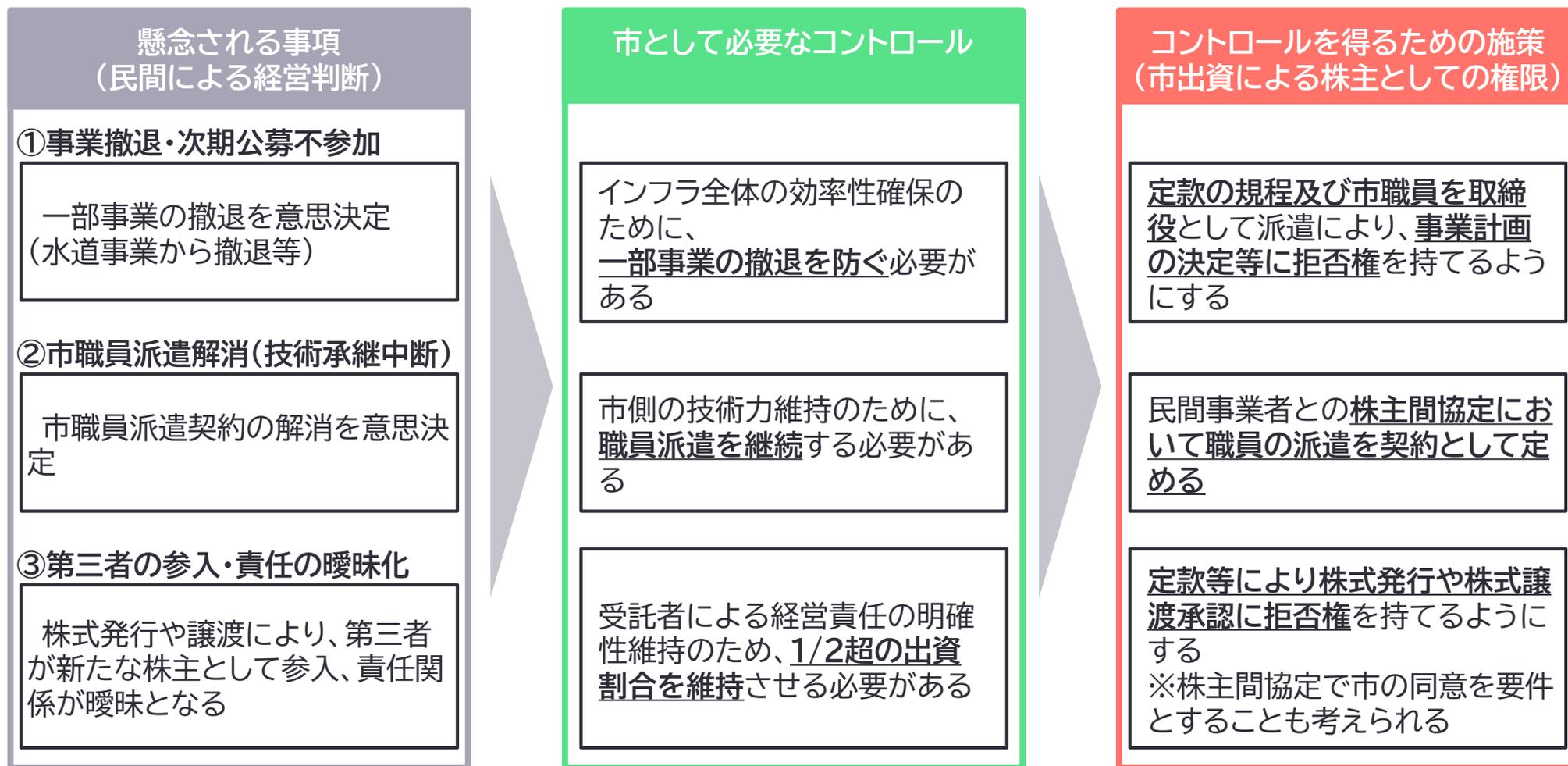




課題解決のためのスキーム詳細検討

4 事業一体性確保について(一体的な市民サービスを維持する仕組み)

- 民間による主体的な経営判断・事業責任を求める場合、最終的な意思決定権は民間が持つことになる。
- そのため、事業譲渡の場合は、市として、技術継承を行っても、事業者側の都合で次期公募への不参加や配置転換等により、市として実現したい官民連携効果が棄損する可能性がある。
- 民間主体性と公共性を充たすためには、市としても株主としての権限を活用し、事業撤退等、市民生活への影響が大きい事項については、公共性の観点から踏まえた経営判断が行われる仕組みを設ける必要がある。



(参考) 市として残していくべき技術 (災害対応・計画業務、モニタリング)

- 上下水道事業については、市が実施主体であることや、料金・事業水準の決定者であることから、民間事業者の業務が正しく行われているか、適切であるかという点について確認していく必要がある。
- また、長期的な整備計画の策定等の経営面や災害時の対応について必要な現場把握、知見や業務知識等を求められることから、市側に相応の経験値を持った人員の配置などが求められる。

