事例No.	727
公表年度	H30
団体の属性	一般市
団体名	熊本県荒尾市

事例区分	公営企業

タグ	・（公営企業）水道事業

事例種類	委託

事例内容・タイトル

荒尾市水道事業の包括委託～事業開始後に見えてきた効果と課題～

出典

雑誌「公営企業」先進事例紹介（平成30年8月号）

先進事例紹介



荒尾市水道事業の包括委託

～事業開始後に見えてきた効果と課題～

熊本県荒尾市企業局総務課政策企画係
小宮智和



１．はじめに

(1)　荒尾市の紹介

荒尾市は、熊本県の西北端に位置し、北は福岡県大牟田市、西は有明海を隔てて長崎県・佐賀県に面している。明治以降、三池炭鉱と関連産業により発展してきたが、現在は観光レジャー施設や商業施設が充実し、大規模な住宅地の形成が進むなど、自然環境と都市機能とのバランスがとれたまちである。

世界遺産の万田坑は、三井の総力を挙げて整備された、わが国最大規模の採炭施設が現存し、また、荒尾干潟はラムサール条約湿地に登録されるなど世界にほこれる名所が存在する。

(2)　水道事業の概要

荒尾市の給水人口は 51,335 人、一日平均配水量は 15,778 ㎥／日（いずれも 28 年度決算値）と全国的な問題と同様に、人口減少に伴う給水人口の減少、





項　　目	平成28年度決算値
行政区域内人口	53,675人
給水人口	51,335人
普及率	95.6%
配水量	5,758,925㎥/年
一日平均配水量	15,778㎥/日
一日最大配水量	17,269㎥/日
有収水量	5,101,638㎥/年
施設能力	22,400㎥/日

荒尾市水道事業概要

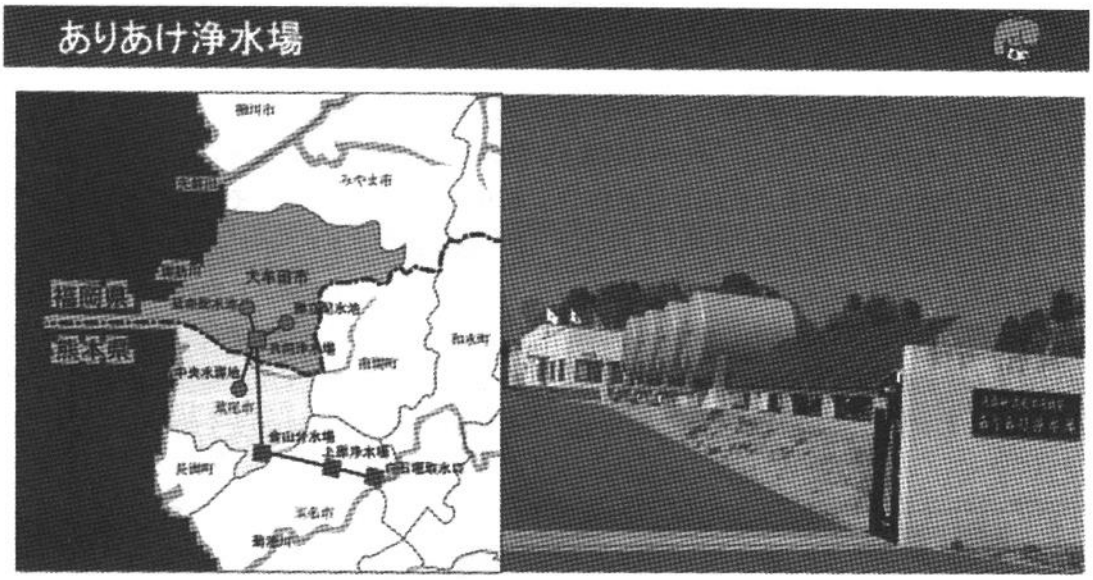


図　取水からありあけ浄水場までの水の流れ
写真　ありあけ浄水場

近年の節水意識の高まり、節水器具の普及による給水収益の減少といった影響を受けている。

水源については、その大部分を地下水に頼ってきたが、将来の安定水源を確保する目的で、荒尾市としては初めて河川表流水の水利権を平成 20 年に取得（8,000 ㎥／日）、これを写真に示す「ありあけ浄水場」を経て荒尾市内約半数の世帯へと配水している。ありあけ浄水場については PFI 法に準拠した DBO 方式により建設・運営を行っており、平成 38 年度までの長期契約と重なり今回の包括委託としては対象外としている。

このありあけ浄水場の運営についても、福岡県大牟田市との県境を跨いだ発展的広域化の観点より全国の水道事業者の方々より注目を頂いている。

2. 包括委託実施までの経緯

(1)　検討の背景

荒尾市の水道事業は将来の給水収益の減少、技術継承策など将来の事業環境に対しに不安を抱えていた。前述した「ありあけ浄水場」が供用を開始した平成 24 年、その建設・運営に PFI に準拠した DBO 方式を採用したことにより、民間活力の有効性を感じていた当時の荒尾市水道局（平成 26 年下水道事業との組織統合により企業局となる）と、今後の官民連携の可能性を模索していたメタウォーター株式会社（以下、MW 社）は互いの思いが合致し、荒尾市水道事業の今後について協議の場を持つこととなった。

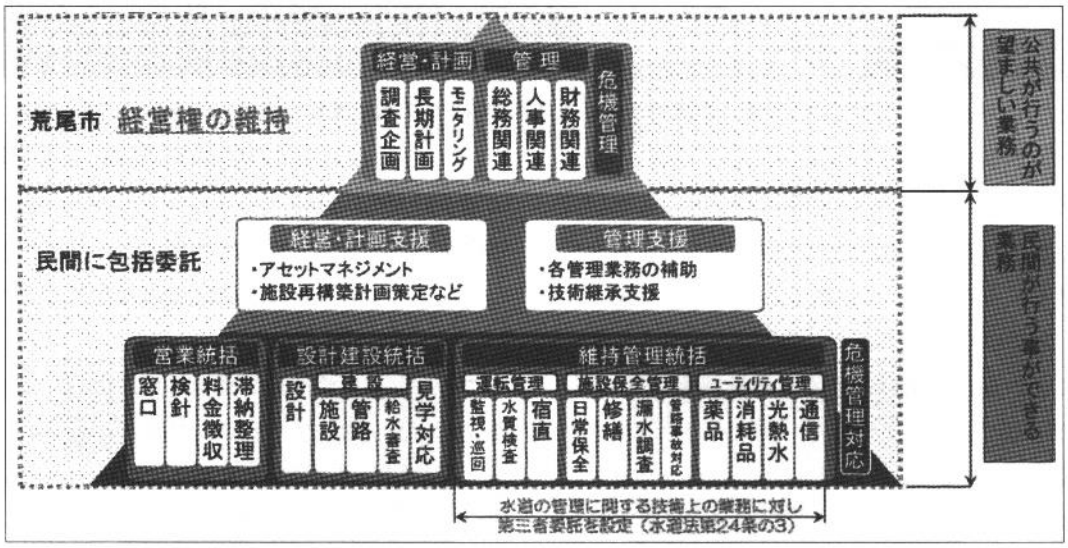
そのような中、平成 23 年に改正された PFI 法にある民間提案制度の創設を受け、水道局、MW 社双方より官民連携検討メンバーを選出、検討会を設置した。互いの協力、相互の情報提供に対する守秘義務規定を明記した協定書を交わし、約 1 年間の対話を重ねた結果、MW 社より荒尾市に対し『荒尾市水道事業における公民連携提案書』が提出された。

(2)　導き出された理想の姿

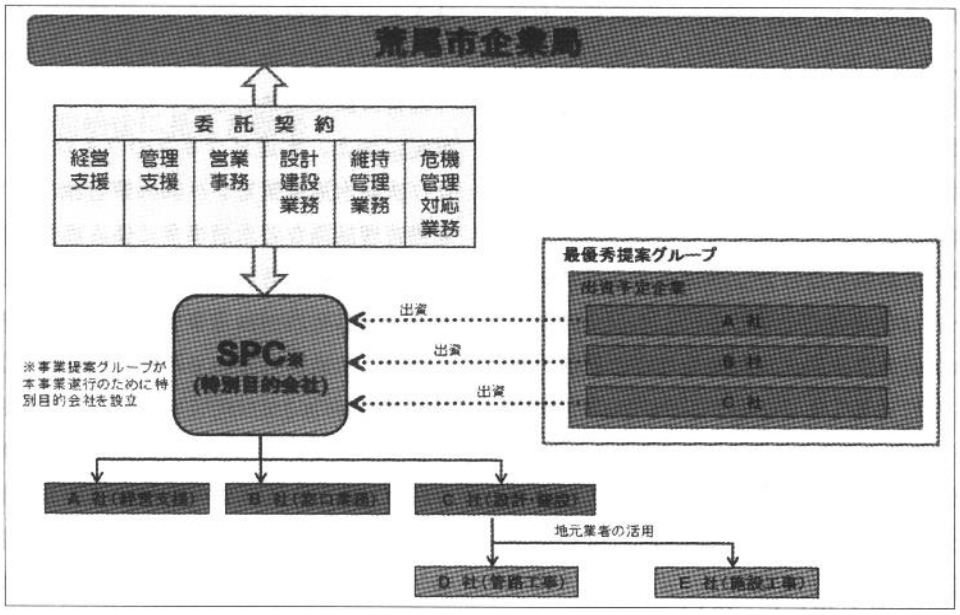
検討会では官民連携の理想を「公共性を担保しつつ最大限に民間を活用できるモデル」とすることとし、経営権については荒尾市が保持しつつ、公共でなければ出来ない業務（コア業務)、公共でなくても出来る業務（ノンコア業務）として水道事業の現状を洗い出し、水道事業の大部分の業務を包括して委託することが当時の荒尾市における課題解決には十分な効果が見込まれると評価し、官民連携の手法を包括委託とした。

(3)　実施方針の策定

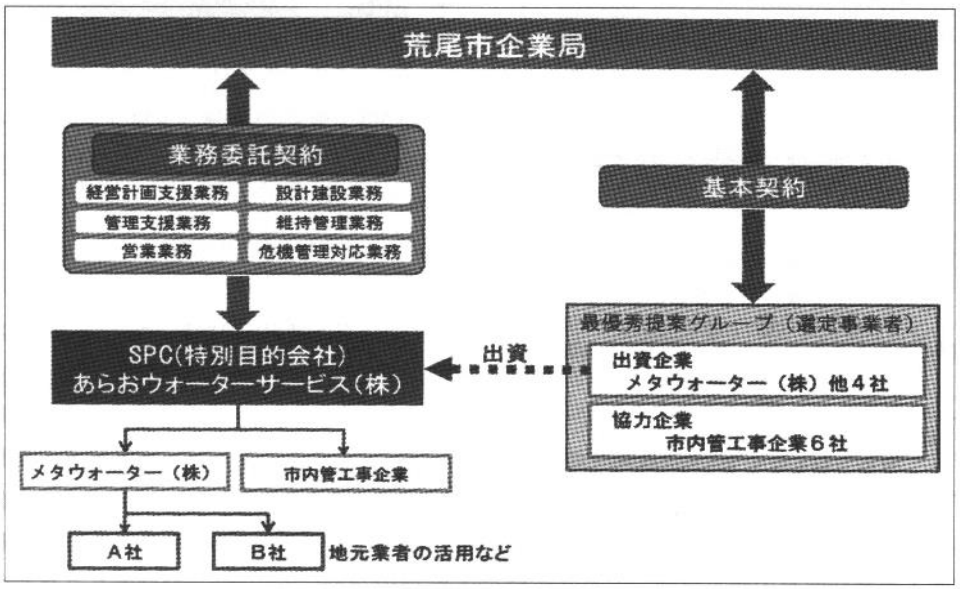
企業局では提案書を受理以降、提案内容の詳細検討に入ることとし、その業務と事業者選定に係る作業にアドバイザリーコンサルタントを活用した。包括委託導入に向けた詳細検討に入り、内閣府が示す「PFI 事業実施プロセスに関するガイドライン」に習い提案事業者との“対話”を重ね提案内容の精査を図った。



理想とする官民連携の姿



包括委託を想定した事業スキーム



実際の事業スキーム

同時に包括委託導入に対する荒尾市内部でのコンセンサスを得て実施方針策定の意思決定に至った。

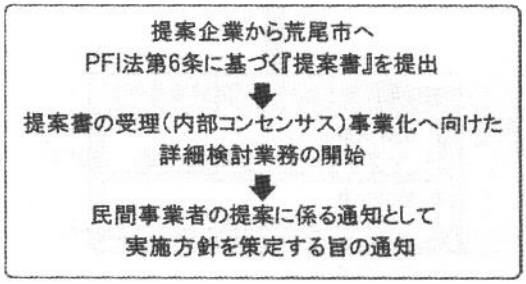
(4)　事業者の決定

事業者選定手法については委託する業務範囲の広さから、選定事業者との想定外の官民業務分担の整理が必要であるとして公募型プロポーザル方式を採用した。当初の懸念事項として地方都市、かつ中小事業体の募集案件に対しどれだけの企業が関心を示すのかが不安材料であったが、①早めの実施方針公表、②民間提案を行った企業に対して認められるインセンティブについては付与しない、③事業者向け説明会、質問回答に係る行程を手厚くするなど客観性・公平性の確保に努めたところ、3 グループもの提案をいただく結果となった。学識者、水道有識者などを含む事業者選定委員会による選定作業が行われ事業者が決定、以降契約に向けた協議が整い、SPC の設立・基本契約・業務委託契約を取り交わし約 3 ヶ月間の業務引継ぎを終え、平成 28 年 4 月より包括委託事業開始の運びとなった。

3.『荒尾モデル』について

(1)　「民間提案制度」を採用

水道事業において全国初となるPFI法に準拠した民間提案制度を採用、検討から契約にいたるまでの手続きについてもガイドラインにおいて示されたものがあり、この制度を活用するにあたっては大きな障害はなかった。



PFI事業実施プロセスに関する
ガイドラインに習った流れ

(2)　市管工事協同組合の優先活用

荒尾市管工事協同組合については、水道施設における緊急性を有する維持管理の技術、ノウハウ及び実績並びに災害時における水道の応急対策に関する協定書を締結していること等を勘案し、各応募グループの構成企業として参画させるものとした。

(3)　経営計画支援・管理支援業務

経営計画支援業務ではアセットマネジメント策定に加え、水道ビジョンのフォローアップ、及び次期水道事業ビジョンの策定、水安全計画、危機管理計画など水道事業に係る重要事項の策定支援を業務化。アセットマネジメントについては受託事業者が水道事業の大部分の業務を担う事で、水道事業全体を横断的に見渡し、手戻りのない有効的な計画策定を期待している。

管理支援業務では、今回の包括委託の最大のテーマである人的基盤の確保、すなわち「技術継承支援」を業務としている。市長部局との人事ローテーションによる職員間の引継ぎ業務の簡素化、委託契約期限（5年間）を伴う民間事業者の変更リスクに対応するため、これまで官側が担ってきたすべての業務をフロー、マニュアル化し技術の継承に役立てていく。また、その中には総務系の業務（予算・決算の作成、固定資産の管理など）を包含し、事務職職員側の“技術”継承を図っているのも特徴的である。

(4)　4条系工事業務の委託化

事業開始後、産官学、多方面の方々の視察を受け興味をもたれるのが、4条系業務を委託の中に盛り込んでいる部分である。荒尾市における管路工事は地元企業育成の観点より、管工事協同組合の所属企業に対し指名競争入札制度が残っていた。委託化による管工事協同組合の優先活用を募集要項に明記したことで、管路工事業者の分散化などといった課題も整理がつき大きな障害とはならなかった。他自治体との意見交換の中で、ハードルが高いとされるこの4条系工事業務の委託化については、募集公告の際、地元企業活用に対する提案を求め、選定基準の配点を重点化することで行政の考えが明確となり、これまで同様、または近い事業スキームが組み立てられるのではないかと考えられる。

4. 業務開始後に見えた効果

●非常時における人的バックアップ

包括委託導入とともに職員数の削減というものは想定されていた中、引継ぎ開始直後に大寒波が襲来。荒尾市内でも水道施設の凍結など被害が広がりその対応に奔走していたところ、SPC に所属する構成企業を中心に応援部隊が結成され、広報支援、現地調査などマンパワーを必要としていた被害対応に大きく寄与した。業務開始直後に発生した熊本地震についても官民連携し被災地支援に駆けつける等、非常時に対する体制確保が官と民の協力により可能となった。

●コンパクトな組織による密な連携

包括委託開始前、企業局総務課、建設課が別棟で業務を行っていたものを、職員数の削減もあり1棟に官側職員を集約、空きとなった事務所を受託者側の執務室とした。同一敷地内、かつ隣接する事務所で官と民が業務を行うことは、業務の引継ぎ習熟・協議が密に行うことができ、迅速な業務判断を可能としている。

●BCP（業務継続計画）の策定

包括委託事業者選定にあたり行われたプロポーザルにおいて、今回の受託企業より BCP の策定が提案された。業務委託契約後の寒波対応、



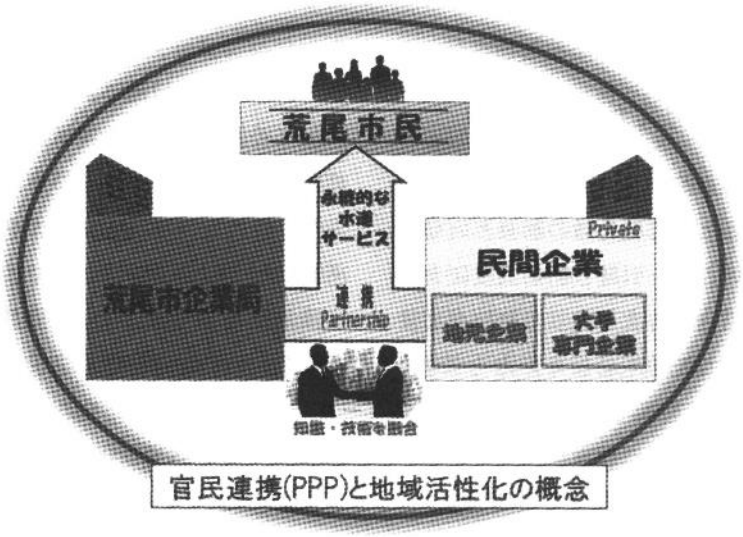
平成28年1月西日本を襲った
大寒波時の様子
（荒尾市被災によりマンパワーを必要とした）



平成28年4月熊本地震による
官民共同による応急給水の様子
（他事業体への応援）



BCP 運用訓練の様子



熊本地震の対応を教訓とし、災害発災前の予防保全、発災後の関係機関との情報共有、現場対応にICTを活用することで、業務の早期復旧を目指すものである。策定に当たっては有識者を交えたワークショップを月2回程度、ICTを駆使したBCP運用訓練についても年間1回から2回程度開催している。今回構築しているICTシステムを“普段使い”し日頃の業務にも活用することで有事の際にも混乱することなく、対応に活かして行きたい。

5. まとめ

これまでの「官」と「民」の関係は「発注者」と「受注者」というように上下の関係が存在していた。しかし今回の官民連携の理想の姿が示すとおり、これからは官と民が横並びで手を携え、お客様は水道利用者であることを常に意識していく事が重要である。

現在認識している課題は①官民パートナー意識の向上②民間事業者の認知度向上を掲げている。①については官民互いの持つ知識・技術を惜しむことなく融合することで、これまで発想が出なかったサービスが生まれるものと期待でき、普段からのコミュニケーションによる連携を構築していきたい。②については水道サービスの特性上、蛇口から出る水が、どういった過程で作られたものなのかあまり認知されていないのが悲しい現状である。しかし、利用者の方々には民間の企業が作った水もこれまでと同様、それ以上のサービスがあることを周知することが喫緊の課題であり、官民連携事業の将来にわたる継続の必要性について理解を得て行きたい。

包括委託業務開始から2年が経過、本年度は5年間の契約期間の中間にあたる年であることから、本事業の検証、評価を外部有識者の意見を踏まえ行うこととした。

ここまで紹介した『荒尾モデル』に対し、多くの団体、個人の方々の視察を受け、事例発表、執筆活動など“想定以上”の関心をいただいたこともあり、この事業の効果、課題を第三者の意見を取り入れることで、次期契約の方向性、発展性について整理し、全国の中小規模事業体の模範となれる官民連携像を築いていきたい。