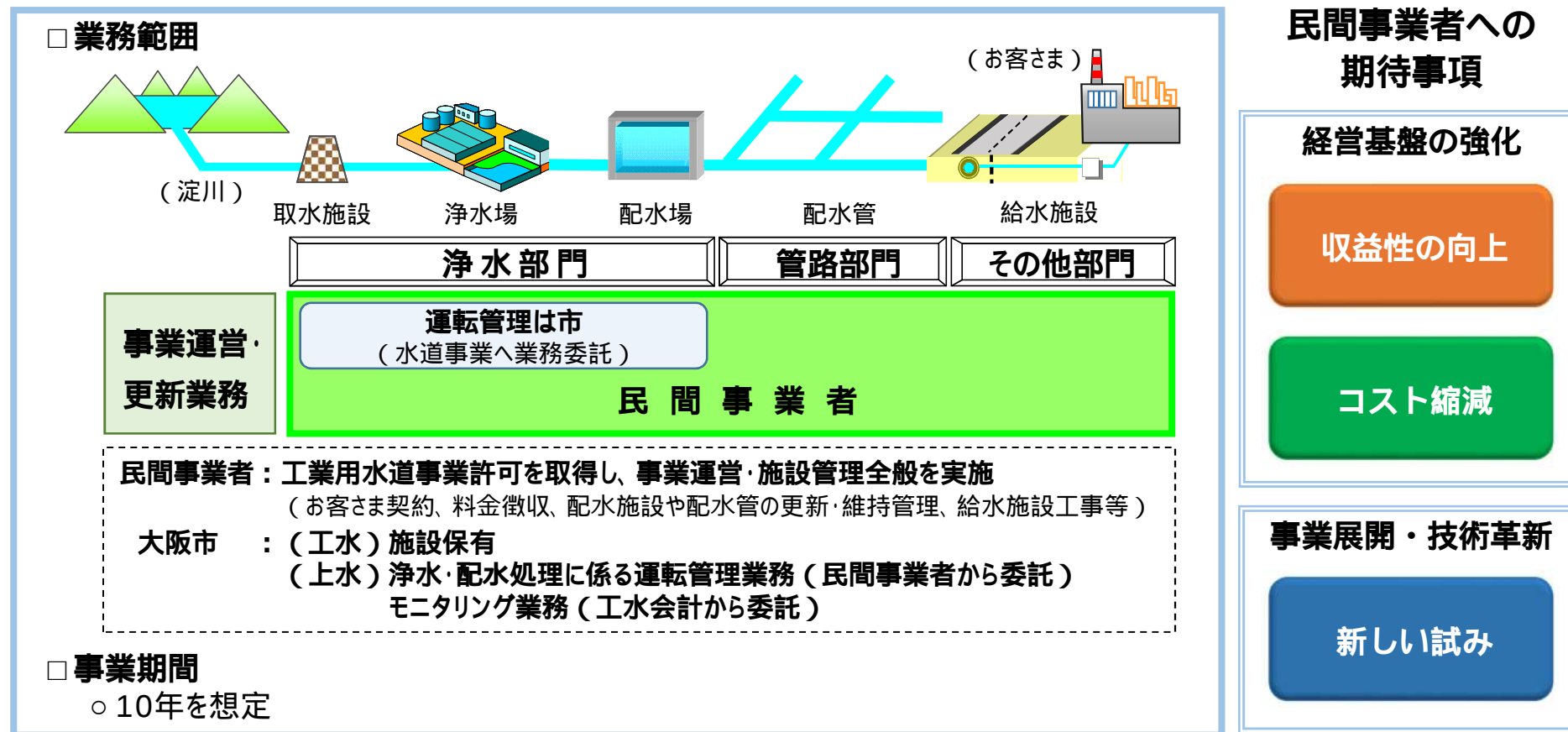


大阪市工業用水道事業への公共施設等運営権制度活用について

- 導入可能性調査の実施 -

[要約版]



構成

第1章
官民連携の必要性

第2章
官民連携手法の導入

第3章
運営権制度導入の
基本スキーム案

2019年 2月現在 大阪市水道局

目 次

第1章 官民連携の必要性・・・・・・・・・・ P.8~16

大阪市水道経営戦略2018-2027での分析等を基に、本事業が抱える経営課題や本事業の持つ強み・機会を整理し、課題解決に必要なノウハウを考察した上で、今後の展望として、事業運営全般に対する民間活力の導入を掲げる

第2章 官民連携手法の導入・・・・・・・・・・ P.17~29

民間活力導入の方向性に基づき、市が民間事業者に期待する事項を整理した上で、「経営の自由度を高め、民間発想を最大限に活用する」との観点から、官民連携手法の比較検討を行い、運営権制度が最適手法であると判断した

第3章 運営権制度導入の基本スキーム（案）・・・・・・・・・・ P.30~41

運営権制度を導入するに当たり、本事業に適した基本スキーム案等を検討し、それに基づく民間事業者への意向調査や、VFM等の導入効果の評価を踏まえ、導入実現性に関する調査結果を示すとともに、今後の工程案を掲げる

まとめ・・・・・・・・・・ P.42~43

本資料で説明する官民連携手法の導入を含めた、抜本的な経営改革方針の全体像について、本事業のめざす方向性を示す

第1章 官民連携の必要性

1-(1) 課題解決策と必要なノウハウ

- ・本事業が抱える経営課題には、給水収益の減少と老朽化による更新需要の増大があり、それらを解決するためには、水需要の減少に歯止めをかけて収益性の向上を図り、さらに、現状の安定供給を維持しながら更新投資額や固定費に関するコスト縮減が不可欠となる。
- ・そのためには、大阪の経済動向やお客さまニーズをくみ取り、本事業を取り巻く機会を的確に捉え、新規顧客を獲得する等の「柔軟かつ大胆な経営力」及び、適切な維持保全技術により漏水未然防止を図りながら更新投資を抑制する等の「新たな発想を形作る技術力」が求められる。

経営課題

課題解決策

課題解決に必要なノウハウ

給水収益の減少

収益性の向上

- ・水需要減少に歯止め
- ・新たな収益源を創出

柔軟かつ大胆な経営力

- ・大阪経済の動向やお客さまニーズをくみ取る情報収集・分析力
- ・新規需要を開拓する営業力や提案力
- ・新サービス、付加価値を生み出す想像性

老朽化による更新需要の増大

コスト縮減

- ・更新投資の抑制
- ・固定費の削減

新たな発想を形作る技術力

- ・先進的な埋設管路の状態監視技術によって維持管理に特化した管路保全体制を構築
- ・新発想による更新投資の抑制
- ・新工法、新材料の活用による工事費圧縮

1-(2) 民間活力の導入

- ・ 公による事業経営のままでは「公による制約」のため、必要なノウハウの獲得が限定される。
- ・ 本事業の持つ強みを活かしつつ本事業を取り巻く機会を捉えるためには、「公による制約」を排し、経営の自由度を高め、民間発想を最大限に活かすことができる官民連携手法によって、本事業に民間活力を導入し、経営課題の根本的解決に向けた新たな事業形態への転換を図る必要がある。



第2章 官民連携手法の導入 2-(1) 民間活力への期待

・本事業へ民間活力を導入することで、あらゆる機会を捉える自由な発想による効果を期待する。

＜市が民間活力に期待すること＞

収益性の向上

- **多様な料金プラン設定による水需要の喚起（2-4-1）**

民間発想の多様な料金プラン・制度を設定、潜在的な水需要を喚起

- **新規開始支援策等による需要の開拓（2-4-2）**

お客さまニーズを捉えた新規開始・増設支援策やキャンペーンを実施、新規需要を開拓

- **新たなサービスなどの活用による収入源の確保（2-4-3）**

浄水設備の設置や工場内設備メンテナンスなど新サービスの展開、新たな収益源を確保

コスト縮減

- **管路の状態監視保全に基づく投資戦略（2-4-4）**

民間技術・ノウハウによる管路保全方針の転換、更新投資の大幅抑制

- **工事コストの縮減、契約自由度の確保（2-4-5）**

柔軟な工法・管材料の選択によって工事費に係るコスト縮減
自由度の高い契約方式によって調達日数を縮減、事務手続きを簡素化

新しい試み

- **民間発想による先進的取組（2-4-6）**

民間の最先端サービスや技術を本事業フィールドに実践的に投入、迅速な効果発現・利便性向上
水環境ビジネスの発展・技術革新に積極的に貢献

2-(2) 官民連携手法の比較検討

- ・民間活力への期待を実現できる「経営力」と「技術力」の観点から、最適な官民連携手法について、比較検討を行った。

検証項目	指定管理者制度	包括業務委託	従来型PFI方式	公共施設等運営権制度
想定業務範囲	運営管理 維持管理	維持管理 (改築更新)	建設・改築更新 (維持管理)	事業運営 維持管理、改築更新
事業者	市(又は民間事業者)	市	市	民間事業者(又は市)
期間	概ね5年	概ね5年	長期間 (15年以上が多い)	長期間 (15年以上が多い)
法的性質	行政処分 (指定管理者の指定)	行政契約 (請負・準委任契約)	行政契約 (事業契約)	行政処分 (運営権の設定)
議会の議決	制度導入時 事業者選任時	議会の議決は不要	議会の議決は不要	制度導入時 事業者選任時
利用料金の扱い	・事業者が市の場合、料金は市が設定・収受(指定管理者へ指定管理料支払い) ・料金は民間事業者が設定・収受することも可能(事業者が民間事業者で利用料金制の場合)	・すべて市が収受(受注者へ委託料支払) ・料金は市が設定	・すべて市が収受(受注者へサービス対価支払) ・料金は市が設定	・市と民間事業者でそれぞれ料金を収受 ・事業管理者が民間事業者の場合、 料金は民間事業者が設定

運営権とは、PFI法第2条第7項に規定する公共施設等運営権を指す(以下、「運営権」)

2-(3) 官民連携手法の比較検討(2)

- ・公のガバナンスを確保しつつ、本市の求める期待事項に対処できる官民連携手法として、**運営権制度の優位性**を確認した。

期待事項等	指定管理者制度	包括業務委託	従来型PFI方式	公共施設等運営権制度
収益性の向上	・料金プランの工夫は期待できる ・長期展望に立った支援策や新サービスは期待し難い	× ・料金プランや新サービス等の創意工夫は期待し難い（お客さま契約、料金設定、サービス内容設定は市が行う）	・料金プランの創意工夫は期待し難い（お客さま契約、料金設定は市が行う） ・新サービス実施は本事業へ支障をきたさないことを前提に可能	・料金制度等に主体的な創意工夫が期待される ○ 新サービス実施は本事業へ支障をきたさないことを前提に可能
コスト縮減	・維持管理費削減が可能 ・主体的な更新計画の策定等は期待できない（施設の維持管理から外れる）	・維持管理費削減が可能 ・更新対象や工法等に係る創意工夫が期待し難い（契約時に仕様を確定）	・管路整備方針及び管材料や工種等に民間の創意工夫が期待される ・既存施設の維持管理には別手法の併用が必要	○ 管路整備、維持管理方針及び管材料や工種等に民間の創意工夫が期待される
先進的取組	× ・公の施設の管理以外の事業の実施はできない	× ・市がサービス内容を設定することから期待し難い	○ ・先進的取組への挑戦、他業種等への展開に期待	○ ・先進的取組への挑戦、他業種等への展開に期待
総合評価	事業期間が短く、事業経営・運営及び管路整備方針の策定等に 長期展望に立った主体的な創意工夫が期待し難い	市がサービス内容を設定するため、事業経営・運営及び状態監視保全に基づく投資戦略への 主体的な創意工夫が期待し難い	事業者が市であり、料金プランの工夫等の 事業経営は期待できない 。管路整備方針等への創意工夫は期待できるが、 既存管路の状態監視保全に対処できない	市投下資金の早期回収による財政再建及び多様な料金設定や管路維持コスト低減等を通じた 民間発想の経営を実現可能

凡例 ×：期待できない、：一部期待できる、○：大きく期待できる

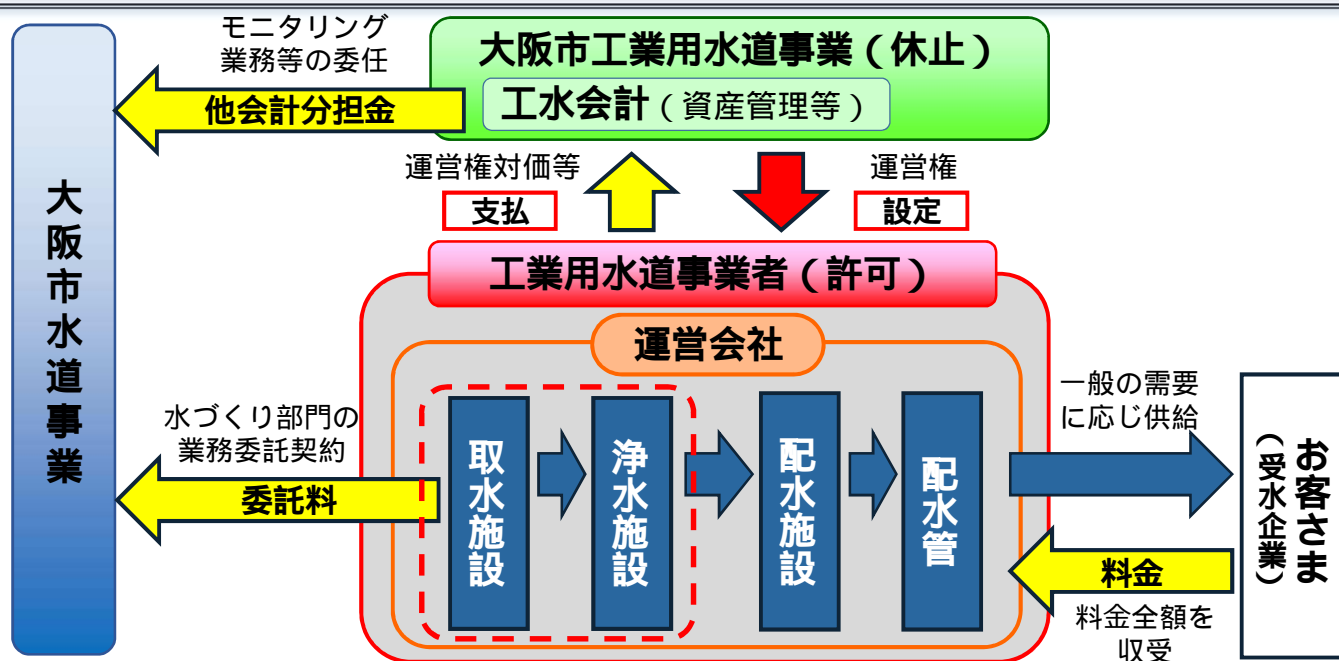
第3章 運営権制度導入の基本スキーム（案）

3-(1) 事業スキーム

- ・ 上下分離方式により市のガバナンスを残しつつ、民間活力を積極的に取り込むことのできる運営権制度を導入し、事業全般を民間主体の経営へ移行する。

■事業スキームのポイント

- ✓ 工業用水道施設に、運営権を設定
- ✓ 民間事業者の設立する運営会社（以下、「運営会社」）が工業用水道事業法上の事業許可を取得、市は工業用水道事業を休止
- ✓ 市は運営会社から、事業運営に見合う運営権対価を得る
- ✓ 運営会社はお客さまから、料金全額を収受する（料金設定の裁量を付与）
- ✓ 浄水処理等の水づくり部門に係る業務は、市（上水）が実施（運営会社からの業務委託契約）
- ✓ 運営会社へのモニタリング業務等は、市（上水）が実施（市（工水）からの他会計分担金）
- ✓ 事業期間は10年間



3-(2) 民間事業者の選定

- ・ 運営権制度の導入により、民間メリットやノウハウ・技術を最大限に引き出すため、運営権事業の運営会社は、公募方式によって幅広く民間事業者を募る。
- ・ 事業経営の企画提案を民間事業者に求め、市が様々な視点から評価することで、本事業の魅力を最大限に引き出すことができる事業パートナーを「優先交渉権者」に選定する。

- 市は提案の前提となる事項（遵守項目、評価指標、事業者の選定基準など）を設定・公表
- 応募者は事業経営の企画提案書を市に提出 管路の状態監視手法や更新対象に関する要求水準等の一部提案を含む
- 市は「柔軟かつ大胆な経営力」「新たな発想を形作る技術力」の観点から評価・採点

収益の安定・ 増収への取組

- ✓ 多様な料金プランによる新規需要の開拓
- ✓ 新たな収益源の確保
- ✓ 夢洲まちづくりの進展

費用削減の工夫

- ✓ 状態監視保全導入による管路更新費用の削減
- ✓ 契約簡素化、調達コスト縮減
- ✓ ICT技術による業務効率化

先進的事例 における新発想

- ✓ 国内初の運営権制度を活用した事業許可取得による事業経営モデル
- ✓ 最先端技術・ノウハウの実践的導入

本事業の持つ魅力を最大限に引き出すことができる優先交渉権者を選定

3-(3) 官民連携手法活用における実現性

- ・導入可能性調査において、専門家による各項目に対する調査・検討をすすめたところ、本事業に対する運営権制度の導入について「実現性あり」と評価できることを確認した。

定性評価

■ 事業スキーム（事業範囲、官民リスク分担等）

- ✓本事業の抱える課題の克服のため、また民間事業者に期待する事項の効果的な実現のために導入する官民連携手法は、運営権制度が最適
- ✓本事業の施設全体への運営権の設定と浄水部門の上工水一体による管理運営は、法的に併用可能

■ 民間企業の意向調査

- ✓事業参画への関心を示す民間事業者が存在
- ✓事業許可による経営の自由度、管路における状態監視保全の実現性に好感触を示す企業が存在

定量評価

■ V F Mの検討・評価

- ✓検討する形態において、V F Mが確保される

本事業への
運営権制度導入は
実現性あり

3-(4) 今後の工程（案）

- ・本市の求める成果・達成水準等、業務指標を盛り込んだ「実施方針」と「要求水準」を公表し、実施方針条例案を議会に提出 ➡ 市会の議決を経て決定（PFI法第18条）
- ・民間事業者は、市の実施方針・要求水準書に基づく「事業計画書」を提案し、公募等の競争方式で優先交渉権者として選定 ➡ 市会の議決を経て決定（PFI法第19条第4項）

