

地域の実情に即した官民連携 ～カスタマー指向の事業運営～



(株) NJS 企画広報室長 坂井 貴彦

1 はじめに

政府が官民連携アクションプランを改定し、ウォーター PPP の導入を決定したのは、令和 5 年 6 月でした。その後、令和 6 年の改定により、①分野横断型・広域型ウォーター PPP の推進、②物価スライドの柔軟な運用と事業者のインセンティブの拡大、③流域総合水管理の推進、④スモールコンセッション等による地方創生の推進の 4 点が主要事項として定められました。

令和 6 年 6 月時点では、水道・下水道の合計で 82 自治体がウォーター PPP の具体化に向けた検討を進めています。(株)NJS では、令和 6 年 11 月時点で、20 件超のウォーター PPP に関する検討業務を受託しています。

アクションプランの改定により、一層事業体にとっての導入しやすさが増し、民間事業者にとっての提案の幅が広がったことで、今後さらに導入は加速することが見込まれます。

当社は、コンサルタントとして導入準備と民間事業者の両面でウォーター PPP への参画を推進しています。本稿では、ウォーター PPP の導入検討のポイントについて説明します。

2 カスタマー指向の推進

下水道事業においては、老朽化への対応や災害対策など喫緊の課題が山積するなか、職員の減少等により民間事業者のリソースを活用した対応力増強が必要となっています。これらの課題は地域により多様化しており、限られた財政のなかで地域の事情に応じて優先度をつけて対応することが重要となっています。ウォーター PPP 導入の目的の一つに、地域ごとのオーダーメイドによる下水道システムの再構築があると考えます。

当社は、下水道のユーザである市民とのコミュニケーションを重視した、カスタマー指向の事業運営をウォーター PPP 導入のポイントに設定しています。これまで下水道は、一定の衛生状態を確保するため全国的な基準を定めて整備が進められてきました。

しかし、日本は人口密度、経済規模、地形、気候条件など地域によって大きく異なり、施設の更新や強靱化の条件は標準化が難しいのが実情です。一方で、実際に地域ごとの優先順位やサービスレベルの設定に係る意思決定をする段となると、下水道は地域住民にとって日常的に接する機



写真－１ 地域住民とのコミュニケーション（小学校の社会科見学対応）

会が少なく、合意形成の基盤が希薄であるケースが多いと思われます。このため、当社ではPPPの導入にあたり次の事項に取り組み、事業の地域化を推進しています。

- 地域に根差した事業者の参画
- 住民への情報発信とコミュニケーション
- 下水道事業に係る地域人材の育成

当社グループ会社の㈱水道アセットサービスでは、市民対応窓口と料金管理、開栓等工務、財務会計を包括的に行う、カスタマーサービスを展開しています。多くのケースで地元の管工事組合とのJVを組成し、地域との協働体制を構築しています。また、水に関する情報発信や地域活動への参加、災害時の支援体制構築等による地域住民とのコミュニケーションに力を入れています（写真－１）。

3 人口減少社会への対応

ウォーター PPPの導入は民間事業者のノウハウやリソースを活用することによる下水道事業の

持続性向上が目的ですが、事業の持続可能性により大きな課題を持っているのは少子高齢化が進む小規模自治体です。小規模な下水道事業は事業の継続性により多くの課題を抱えつつも、民間事業者にとって収益性の低さやスケールメリットの低さからPPPの導入が進まないというジレンマがあります。

当社は、高知県須崎市において下水道コンセッション事業に代表企業として参画しています（図－１）。本事業は、PPPの主体となる特別目的会社（SPC）が、下水道施設、漁業集落排水、ごみのリサイクルセンター等のインフラを複合的に管理するものです。各施設は別々の部門により運営されていますが、コンセッションとして包括的に管理することで事業性の向上を図っています。また、運転管理、維持管理のオペレーションと、企画調整をパッケージとして運営することで、CAPD（Check-Action-Plan-Do）サイクルの運用を担保しています。