



北広島市上下水道事業ウォーターPPP導入に向けた マーケットサウンディング調査結果

北広島市水道部

令和8年1月30日



説明会 : 令和7年10月22日 (水)

アンケート調査票回答期間 : 令和7年10月22日 (水) ~ 令和7年11月20日 (木)

個別ヒアリング : 令和7年12月1日 (月) ~ 令和7年12月19日 (金)

結果概要の公表 : 令和8年1月30日 (金)

- ・自由記入欄の意図がアンケート内容に適切に反映されていないと判断される場合に、アンケート内容に適切に反映されるよう回答を修正しています。
- ・回答欄が適切でないとは判断された場合、適切な位置へ回答を修正しています。
- ・自由記入欄の内容を簡潔に要約しており、その内容を記載しています。

回答団体 : 22団体

道内事業所有り (市内) : 6団体

道内事業所有り (市外) : 15団体

道内事業所無し : 1団体

建設会社 : 3団体(うち地元1団体)

製造・設備系会社 : 9団体

維持管理系会社 : 7団体

コンサルタント : 3団体

○複数記入の場合はどれか1つとした

「ウォーターPPPの認知度」の回答は以下のとおり

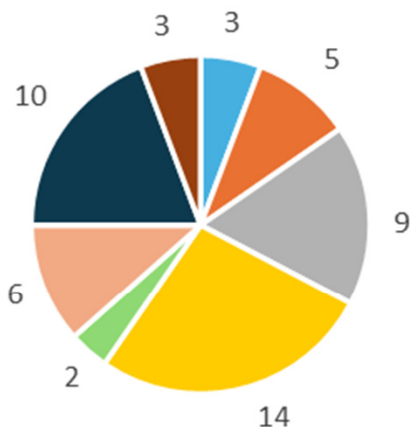
言葉と概念を理解している : 95%

言葉を聞いたことがある : 5%

聞いたことが無い : 0%

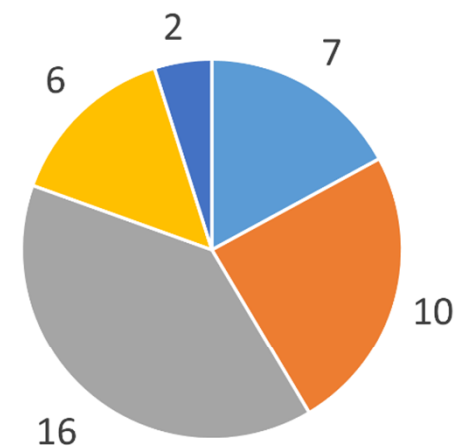
「官民連携受注/応札実績」と「実績ありの場合の参入体制」は以下のとおり

官民連携受注/応札実績(回答数)



- 包括的民間委託 (上水道管路)
- 包括的民間委託 (下水道管路)
- 包括的民間委託 (上水道施設)
- 包括的民間委託 (下水道施設)
- コンセッション (上水道事業)
- コンセッション (下水道事業)
- その他 (上下水道事業以外等)
- 実績なし

実績ありの場合の事業参画時の体制(回答数)



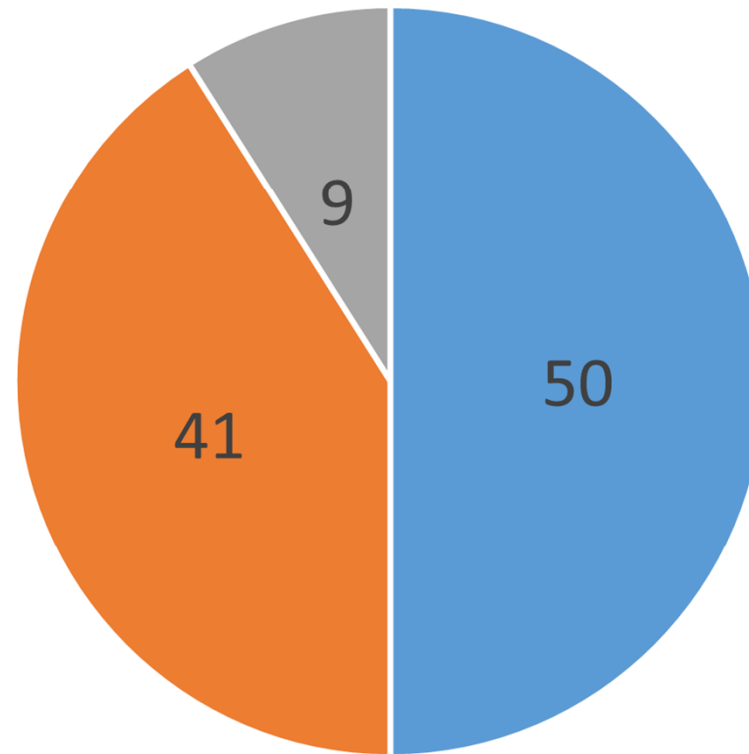
- 単独で参入
- グループ (SPC、JV等) の代表者として参入
- グループ (SPC、JV等) の構成員として参入
- グループ (SPC、JV等) の下請け企業として参入
- その他

※1 特定目的会社

※2 共同企業体

「ウォーターPPPへの参入意欲」については団体のうち2件(9%)が「意欲なし」と回答した。そのうち1件は、大手コンサル及び大手メーカーによるJVでの対応が予想されることから、自社の参入が困難である可能性を危惧したものである。

ウォーターPPPへの参入意欲(%)



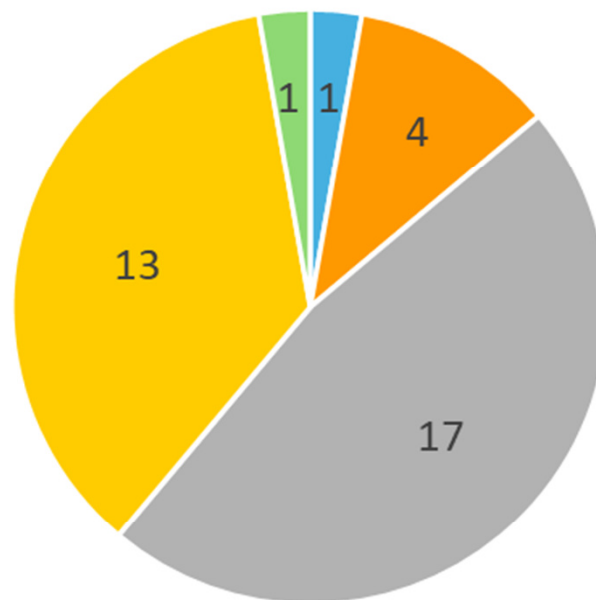
■ 参入意欲がある

■ どちらともいえない (判断できない)

■ 参入意欲がない

「想定している参入体制（複数回答可）」では、4団体が代表企業、17団体が構成員、13団体が下請け企業として回答した。

ウォーターPPPへの参入の場合想定している体制(回答数)



- 単独で参入
- グループ（SPC、JV等）の代表者として参入
- グループ（SPC、JV等）の構成員として参入
- グループ（SPC、JV等）の下請け企業として参入
- 未定

マーケットサウンディング調査結果 適正なPPP手法(上水道)



「上水道事業においてふさわしいと考えるPPP/PFI手法」について、

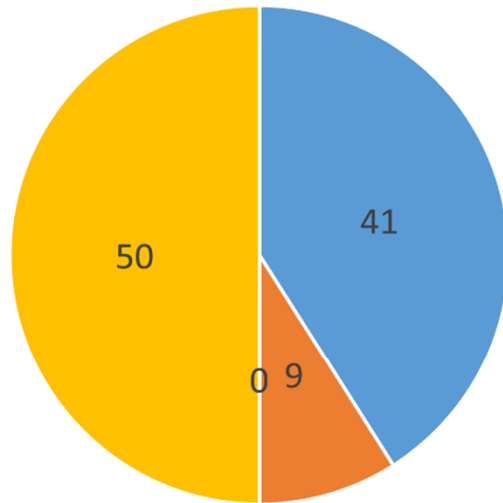
管路では更新支援型41%、更新実施型9%、未回答50%

施設では更新支援型64%、更新実施型14%、未回答23%

という結果になった。いずれについても、**コンセッション方式**※3は0%という結果になった。

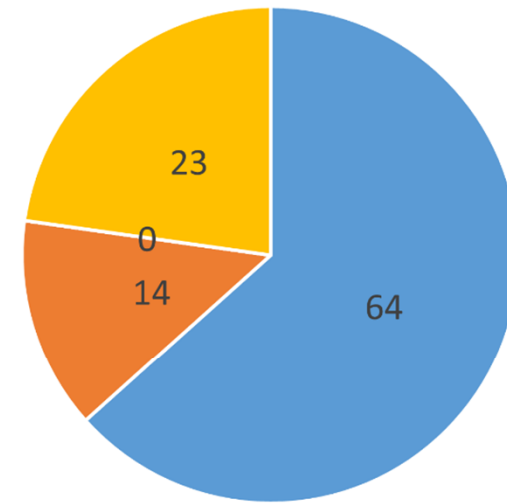
※3 利用料金の徴収を行う公共施設について、施設の所有権を公共主体が有したまま、施設の運営権を民間事業者を設定する方式

上水道 管路(%)



- 管理・更新一体マネジメント方式(レベル3.5)：更新支援型
- 管理・更新一体マネジメント方式(レベル3.5)：更新実施型
- コンセッション方式(レベル4)
- 未回答

上水道 施設(%)



- 管理・更新一体マネジメント方式(レベル3.5)：更新支援型
- 管理・更新一体マネジメント方式(レベル3.5)：更新実施型
- コンセッション方式(レベル4)
- 未回答

マーケットサウンディング調査結果 適正なPPP手法(下水道)



「下水道事業においてふさわしいと考えるPPP/PFI手法」について、

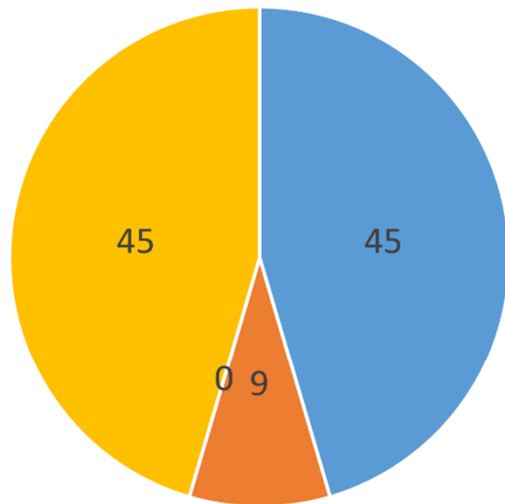
管路では更新支援型45%、更新実施型9%、未回答45%

施設では更新支援型68%、更新実施型9%、未回答23%

という結果になった。

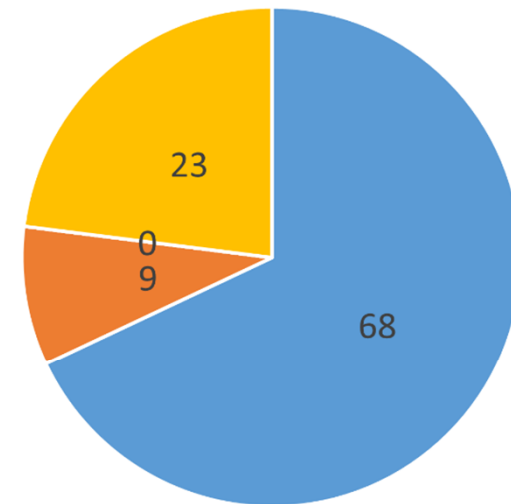
いずれについても、コンセッション方式は0%という結果になった。

下水道 管路(%)



- 管理・更新一体マネジメント方式(レベル3.5)：更新支援型
- 管理・更新一体マネジメント方式(レベル3.5)：更新実施型
- コンセッション方式(レベル4)
- 未回答

下水道 施設(%)



- 管理・更新一体マネジメント方式(レベル3.5)：更新支援型
- 管理・更新一体マネジメント方式(レベル3.5)：更新実施型
- コンセッション方式(レベル4)
- 未回答

「参入の検討における懸念点や市への要望」では、16団体が回答した。（複数回答可）
回答内容ごとにまとめると以下のとおり。

●懸念点については以下の回答が得られた。

適正な物価上昇の反映について	: 9件
他の企業との折衝について	: 6件
競争性の確保について	: 5件
ノウハウ・技術力不足・業務量について	: 2件

●要望については以下の回答が得られた。

要求水準・評価基準・モニタリングについて	: 4件
契約・仕様について	: 3件
官民の対話について	: 3件
事業費用について	: 3件
業務内容について	: 2件
情報開示について	: 2件

★懸念点

●適正な物価上昇の反映に関して（要約）

- ・物価上昇が事業期間中も反映されない可能性が懸念される。インフレスライド※4に関する事項を明確化して欲しい
- ・物価指数として市場価格への感応度が高いものを採用して欲しい
- ・入札段階で改定方法を明示し、急激な変動時には迅速な協議・改定が可能にして欲しい

●他の企業との折衝に関して（要約）

- ・参画条件が厳しいとコンソーシアム※5の結成が困難になる
- ・施設と管路では業務内容が異なるため、業者間の連携リスクやコストが大きくなる

●競争性の確保に関して（要約）

- ・更新実施型において民間事業者が競争性を担保した入札業務が実行できるかどうか
- ・CM※6が業務に含まれる場合、更新工事に参画できない可能性を懸念
- ・更新実施型において地元中小企業の工事受注機会が減少することへの懸念

※4 人件費や材料費等が急激に変動した際に、契約金額の変更を請求できる制度

※5 共通の目的を達成するために協力し合う複数の組織

※6 発注者の立場に立って建設工事全体を管理する業務

★懸念点

- ノウハウ・技術力不足・業務量に関して（要約）
 - ・ 業務範囲と内容が分からず、ノウハウ不足の懸念がある

★要望

- 要求水準・評価基準・モニタリングについて（要約）
 - ・ 委託者が求める要求水準等を明確にし、受託者の業務履行が継続的かつ適正に評価される体制を希望する
 - ・ 要求水準書や評価基準へDXソリューション導入を希望する
 - ・ 事業者選定に際し品質低下を懸念して価格要素ではなく技術評価の割合を高くしてほしい。また、提案下限価格の設定を希望する
- 契約・仕様について（要約）
 - ・ 受託者の企業努力が十分発揮できるような裁量範囲を規定した契約・仕様書を希望する
 - ・ 統括業務は代表企業を含め負担が大きいため費用を見ていただきたい
 - ・ 将来的な新技術導入の可能性等を考慮し、協議により管理体制の変更など設計変更や契約変更が可能となるようにしてほしい

★要望

●官民の対話について（要約）

- ・ 公告後に事業者を対象としたヒアリングの機会を設け、内容について協議がしたい

●事業費用について（要約）

- ・ 事業費用の算出時には参加意欲のある企業の金額を採用して欲しい
- ・ 事業費が民間側の想定より少なく、参加が難しい事例があったため、適切なPSC※7の算出を希望する

●業務内容について（要約）

- ・ ビジョン、経営戦略、事業計画、マッピングシステムの構築/更新を業務に含めて欲しい

●情報開示について（要約）

- ・ 事業範囲と事業方針の明確化を希望する
- ・ 資料の閲覧期間・現場調査期間の機会を可能な限り多く希望する

※7 公共団体が自ら実施する場合のコスト

「地元企業が参入しやすい業務の枠組みについて」では、15団体が回答した。（複数回答可）
内容ごとにまとめると以下のようなになる。

一般的な事項について	: 6件
評価基準について	: 6件
企業体の構成員の条件について	: 7件
協力企業（下請）の条件について	: 6件

●一般的な事項について（要約）

- ・ 管路の維持管理や修繕など、地元企業の参入しやすい業務は広い。業務分担とリスク分担を明確化できれば参入ハードルは低くなる
- ・ 地元企業における参加要件のハードルが高い場合、一部地元企業に偏るため、要件を極力緩和頂きたい
- ・ 「地域プラットフォーム」を設置し、PFI 案件の情報発信や官民対話に加え、地域企業を育成する。地元業者へ説明会の開催等によりウォーターPPPへの理解度をあげる。構成企業が協力企業が、地元企業の意向を確認する
- ・ スキームによっては改築更新工事へ参画できなくなるため、参入を躊躇する要因となる

● 評価基準について（要約）

- ・ 地元貢献/雇用創出に関する評価事項を定量化し、明確化する。地元企業への発注数、発注額など

● 企業体の構成員の条件について（要約）

- ・ 構成員に地元業者を含むことを参入条件とする

例：企業体の一定数以上の市民雇用

例：企業体の一定割合が地元本店または支店を有する

- ・ 地元企業をコンソーシアムの構成員に含めることを必須条件とすると、地元企業の参入のハードルが高くなり、応募グループとしても参画要件が厳しくなる
- ・ 地元企業向けのサウンディング型市場調査により意向を確認する
- ・ 大手企業と地元企業の連携を促すマッチングや情報共有の仕組みを整備する

● 協力企業（下請）の条件について（要約）

- ・ 一部の業務について地元企業による下請けを条件とする
- ・ 更新支援型として市より地元企業へ発注する
- ・ 地元企業が協力企業として参画しやすい仕組みを構築する

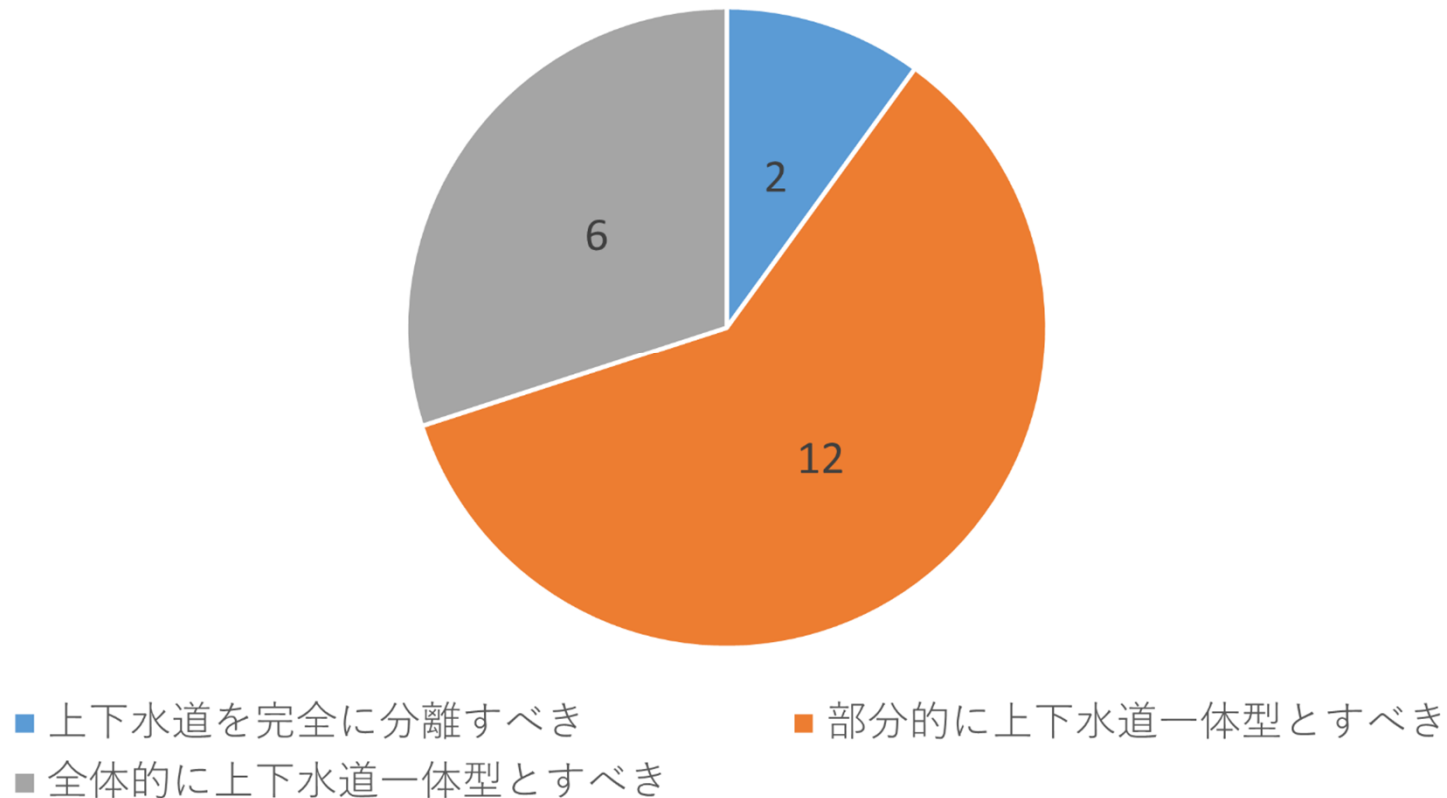
「ウォーターPPP対象施設にふさわしいと思うもの」について、以下の結果となった。

上下水道を完全に分離すべき : 2団体

部分的に上下一体とすべき : 12団体

全体的に上下一体とすべき : 6団体

ウォーターPPP対象施設としてふさわしいと思うもの(回答数)



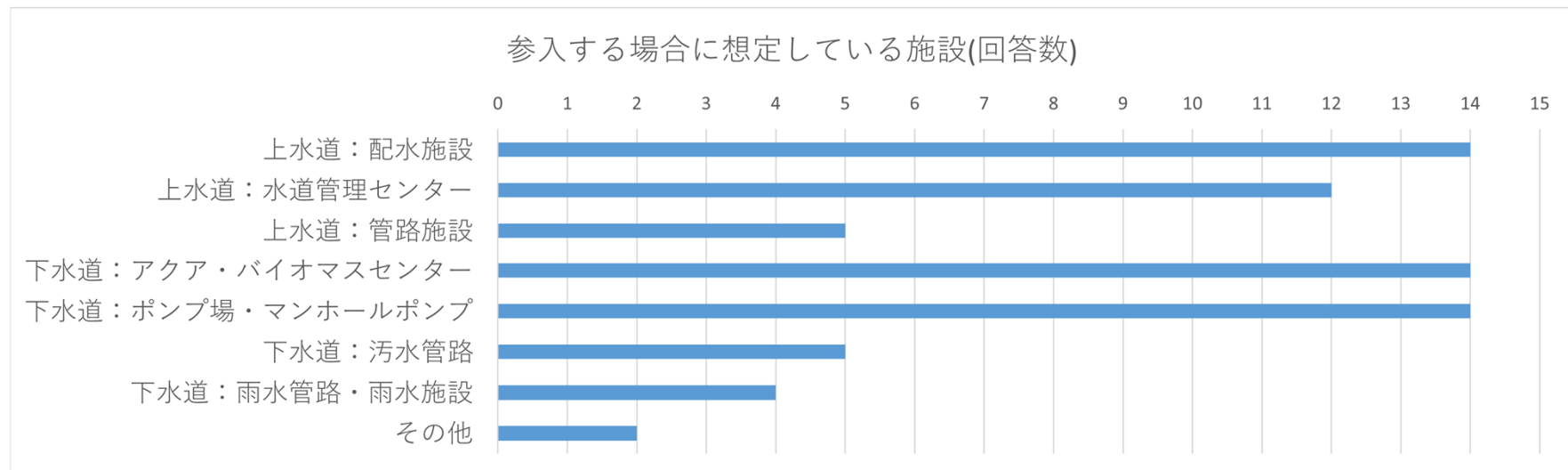
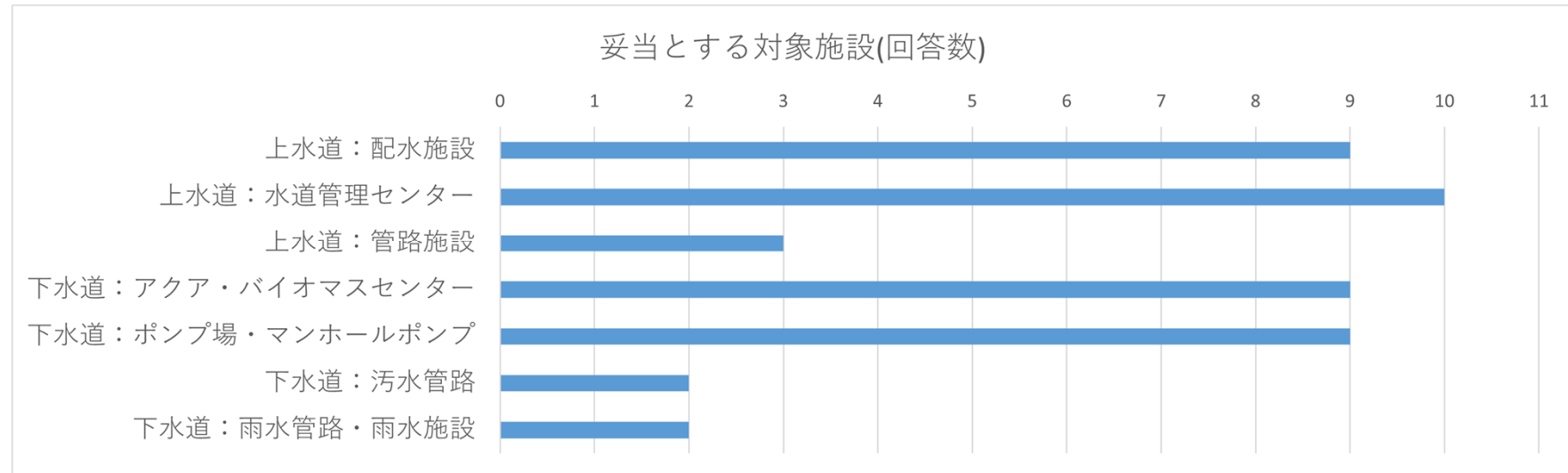
マーケットサウンディング調査結果

ウォーターPPP対象施設



「部分的に一体型とする場合に妥当とする対象施設」、「ウォーターPPPへ参入する場合に想定している施設」では、他と比べて上下水道管路と雨水関係が少ない結果となった。

その他としては経営・営業に関してや、統括管理に関する回答があった。



●「完全に分離すべきとする理由」について、分離すべきと回答した2団体から以下のような回答があった。

- ・上下水道で異なる技術や管理基準があるため、共通化できない業務が残り管理が複雑化する
- ・必要な人員が増加し、人員確保において懸念がある
- ・導入初期はいずれかの事業に限定し、段階的に他の事業へ拡大していく方法が望ましい
- ・複数業者に参画機会を与え、平等性、競争性、透明性を維持する事に繋がる

●「妥当とする施設を選んだ理由」について、11団体が回答した。

内容ごとにまとめると以下のようなになる。

管路と施設の事業特性について	: 8件
民間のリスクに対する懸念に関して	: 7件
全て一体化すべきとする意見	: 1件

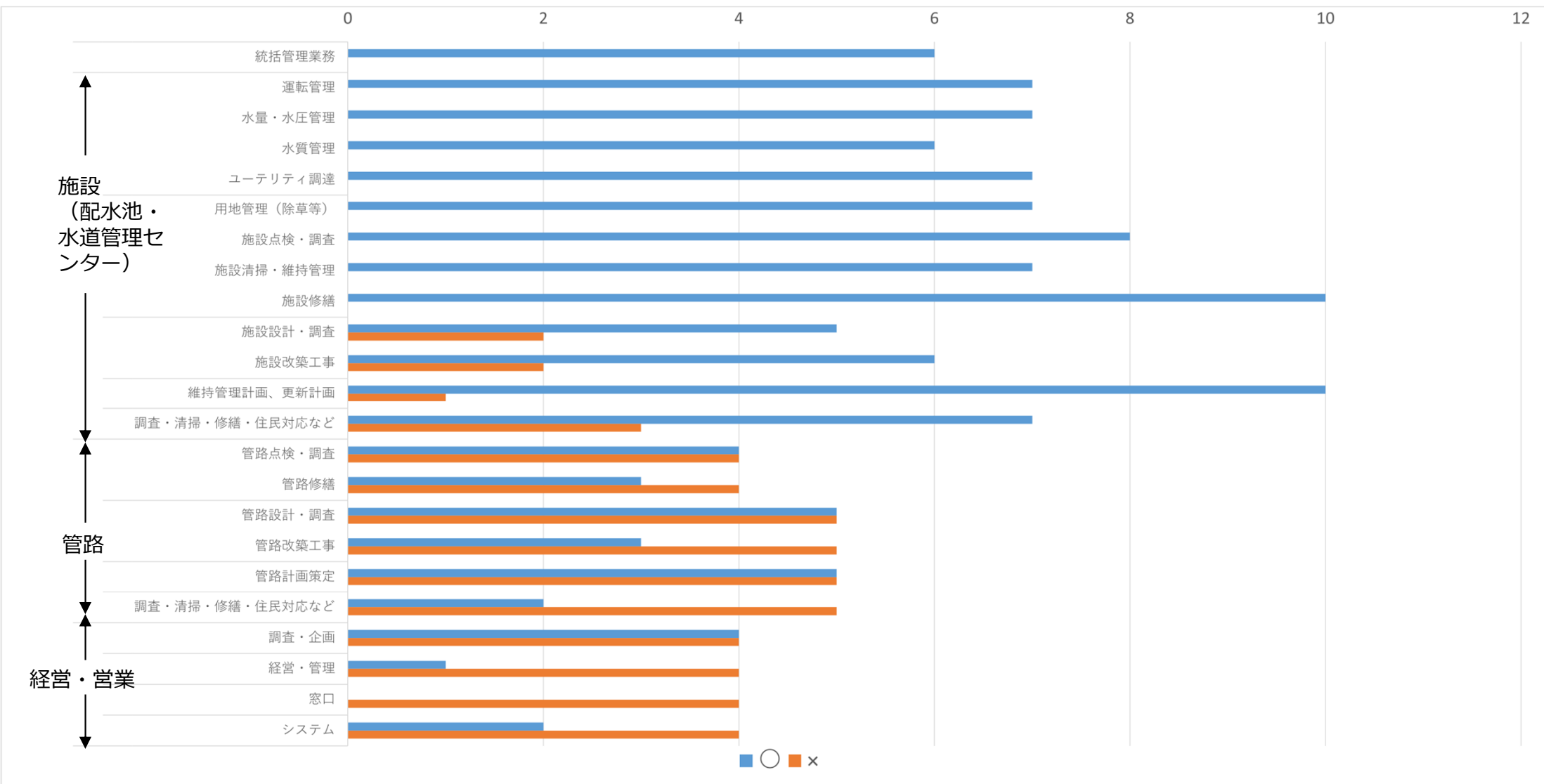
全て一体化すべきとする意見については、「基本的に包括事業は関連する全ての施設を包含した方が効率化に資すると考える」という回答があった。

マーケットサウンディング調査結果

ウォーターPPP対象業務



「ウォーターPPPへ参入する場合に上水道において担当を想定している業務(○)と、対象とすべきでないと思う業務(x)」について、管路や経営・営業では如実にxが増加し、○が少なくなる傾向が読み取れた。改築に関してもわずかにxの回答が見られる。

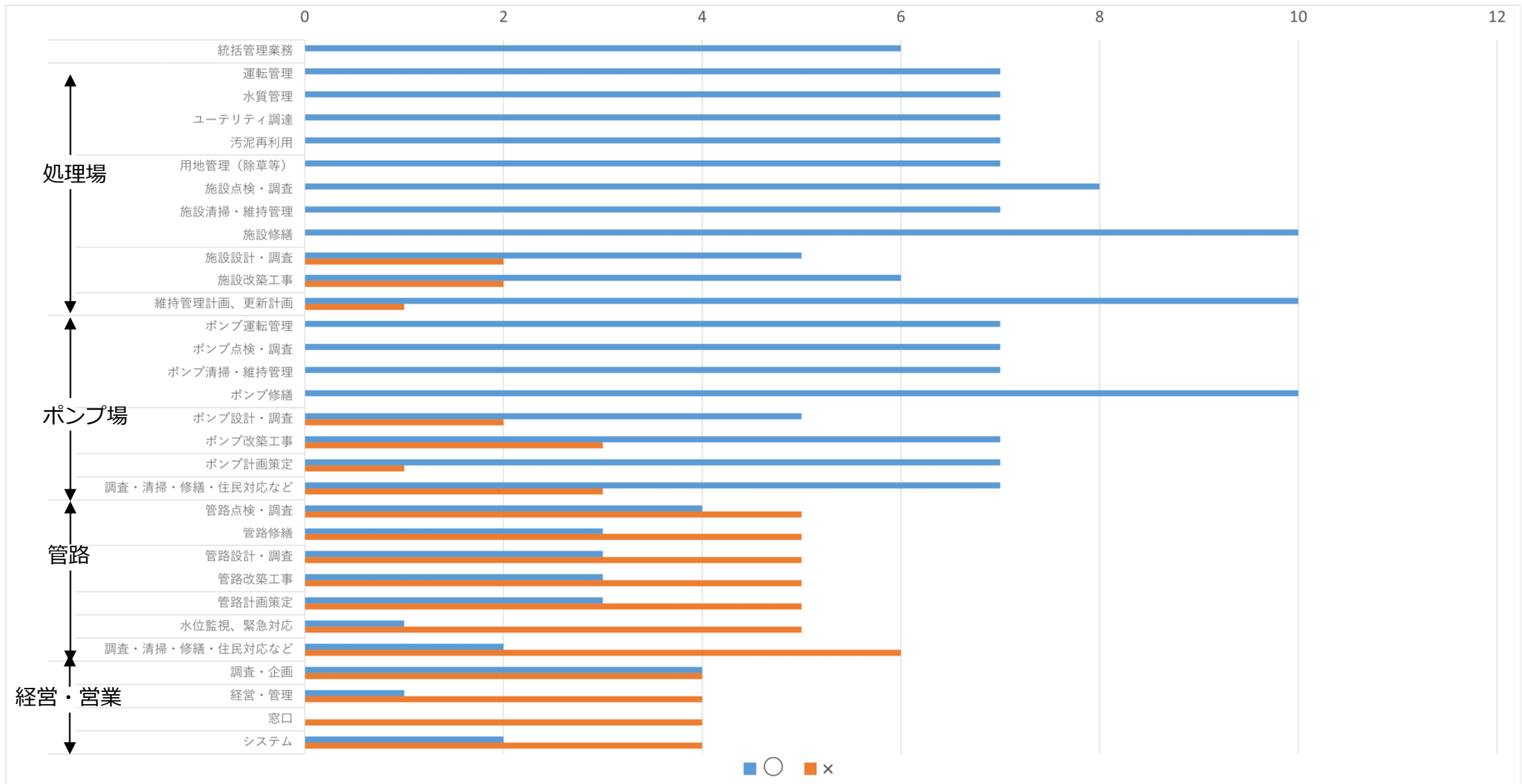


マーケットサウンディング調査結果

ウォーターPPP対象業務



「ウォーターPPPへ参入する場合に下水道において担当を想定している業務(○)と、対象とすべきでないと思う業務(x)」について、管路や経営・営業では如実にxが増加し、○が少なくなる傾向が読み取れた。改築に関してもわずかにxの回答が見られる。





★「対象とすべきでない業務(×)」について、その理由をまとめると以下ようになった。

【上下水道共通】

- ・ 経営・営業、窓口業務、緊急時対応は市が主体で行うべき
- ・ 対象施設での意見同様に、管路と施設を切り離すべき
- ・ 管路は民間のリスクが大きく懸念事項になる
- ・ 緊急時対応について、人員配置等が困難である
- ・ 更新実施型では事業規模が大きすぎて大手企業が主体となってしまう、民間の知見が活かさない、地元企業が活躍しにくいなどの懸念がある。スモールスタートとすべき

【下水道のみ】

- ・ 下水管路については、調査・清掃・し渣処分が一体となっているため、業務の一部だけを切り出すことが難しく、含める場合は全業務を対象とする必要がある。しかし、その場合に対応可能な市内業者が少ないことが予想され、結果として競争性が阻害される可能性が高い

マーケットサウンディング調査結果 コンストラクションマネジメント（CM）業務



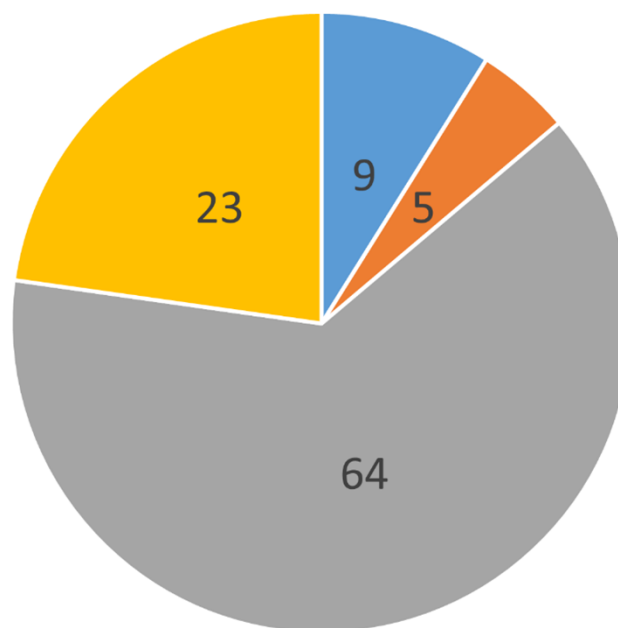
The Ambitious City

—大志をいだくまち— HOKKAIDO 北広島市

「対象業務にCMを含めるかどうか」について以下ようになった。

含めるべきである（担当を想定している）	: 9%
含めるべきである（担当を想定していない）	: 5%
含めるべきでない	: 64%
未回答	: 23%

対象業務にCMを含めるかどうか(%)



■ 含めるべきである（担当を想定している）

■ 含めるべきである（担当を想定していない）

■ 含めるべきでない

■ 未回答

「性能発注（施設）で考えられる指標について」では、13団体が回答した。（複数回答可）
内容ごとにまとめると以下のようなになる。

一般的な事項について	: 7件
上水道施設について	: 3件
下水道施設について	: 6件

●一般的な事項について（要約）

- ・一般的な包括的民間委託の指標に加えて一般的なストックマネジメント計画と調査の反映があれば十分
- ・要求水準を満たす性能であっても従来の仕様発注と同等の性能を求められる指摘を受け、コストが見合わない、検討負荷増大、後戻り作業の発生等が起こったケースがある。要求水準等に関与度合い（最低限の対応必要な事項、頻度等）を明示して欲しい
- ・ライフサイクルコストについて契約期間全体を通じた維持管理費（修繕費・部品交換費など）の削減実績を評価すべき
- ・目標値を提示するにとどめ達成方法は事業者の創意工夫に委ねることで技術革新や効率化を促進できる
- ・受託価格に合わせてスペックダウンとなることも予想され、品質低下につながるリスクを懸念している

「性能発注（管路）で考えられる指標について」では、9団体が回答した。（複数回答可）

「仕様発注から開始し段階的に性能発注へ移行する」ことについての言及が5件あり、全てにおいて「その方法が妥当である」と回答していた。その他、内容ごとにまとめると以下ようになる。

一般的な事項について	: 4件
上水道管路について	: 4件
下水道管路について	: 4件

●一般的な事項について（要約）

- ・ 管路の性能発注は困難である
- ・ 緊急対応が含まれるか等の事業スキームによって異なる
- ・ どれだけ効率的（費用対効果）に老朽管の健全度評価を実施できるか。および不明水量を低減できるか
- ・ 推進工法等の特殊工法であれば独自性を出すことが可能である一方で、上水管路の開削工事では競合他社との差別化を図るのは容易でない

●上水道について（項目例）

- ・道路陥没数、住民からの苦情数
- ・開削/非開削工法の選定、各種調査手法など
- ・有収率（漏水率）～本事業以外の要因の影響も大いに受けるため前提条件設定が必要

●下水道について（項目例）

- ・有収率、有収水量など
- ・開削/非開削工法の選定、各種調査手法など
- ・道路陥没の防止 ～アウトプット（点検・調査・修繕等の実施量）とアウトカム（例：道路陥没事故の抑制）が必ずしも比例関係になく、実施量を増やせば必ず防止できるとは限らないため、アウトカム指標は努力目標とし、アウトプット指標を性能規定として設定することが理想。

「プロフィットシェアについての意見」では、16団体が回答した。（複数回答可）
内容ごとにまとめると以下のようなになる。

一般的な事項について	: 6件
シェア割合について	: 7件
具体的なコスト削減策について	: 7件
発動方法について	: 5件
コスト削減評価の方法について	: 1件

●一般的な事項について（要約）

- ・受発注者間で①プロフィットシェアの対象②実施期間と比較対象となるベースデータ③成果の評価と配分方法について合意を形成しておくことが重要である
- ・契約後VE※9等による利益還元だけでなく、企業による地域活性化の取り組みなどに充てる場合もあるため検討して欲しい

※8 企業が新技術や効率的な運営方法を導入することで得られたコスト削減額を官と民で分配する仕組み

※9 サービスを維持しつつコストを削減する手法

●シェア割合について（要約）

- ・受発注者間で都度協議が望ましい
- ・民間の赤字リスクを考慮して官：民 = 0～1：9～10が望ましい
- ・コスト縮減の前段階に受託者による投資が発生している可能性があり、その回収が見込めなければ新技術導入等のインセンティブが失われる可能性がある

●具体的なコスト縮減策について（項目例）

- ・現時点での判断は難しい
- ・更新支援型では発動は難しい
- ・管路分野での発動は難しい
- ・バイオマスセンターにおける汚泥肥料の利活用
- ・具体策について詳細な協議が必要
- ・ユーティリティの縮減が考えられるため、対象に入れて欲しい
- ・DX等の独自提案



●「事業開始までの準備期間を4年間と想定」について、15団体が回答し、すべてにおいて妥当だとする回答が得られた。ただし、以下のような回答も得られた。

- ・ 事業範囲やスキームについては随時の提示を希望する
- ・ 公告から技術提案書の提出まで6ヶ月程度の期間が必要
- ・ 上下水道一体でのウォーターPPP実施となった場合は、上下水道を分離した場合と比較し検討期間に十分な時間をかけるべき。
- ・ 更新実施型であれば契約後1年程度、更新支援型であれば半年程度を希望する
- ・ 技術提案型での発注の場合、提案スケジュールに関して公告から提案書提出までに十分な期間（8か月）を確保頂き、技術対話等の機会を複数回設けていただきたい
- ・ プロポーザル方式※10を採用する場合、品質確保のため価格点：技術点の割合は2：8程度を希望する

●「ヒアリング調査への協力」について、20団体が協力可能と回答した。

●「施設見学会の希望」について、回答21団体中、11団体が「希望する」、10団体が「希望しない」を回答した。

※10 公共事業等において複数の企業等に事業の内容に関する企画書等の提出を求め、その企画内容について審査を行い、最も優れていると審査された企業等を契約先とする方式

「公表して欲しい資料やその他公募に関する意見」について、ほぼ資料に関する意見であり、まとめると下表が民間の希望している資料になる

運転管理に関する記録	運転管理報告書など
	水質管理報告書など
	電気代、薬品代、ユーティリティに関わる費用
	既存契約・運転管理体制の情報
維持管理に関する記録	現状の維持管理における不具合記録
	不具合に対応した修繕状況
	管路及び施設の調査点検資料
	ストックマネジメント計画
	アセットマネジメント計画
管路更新計画	
対象施設に関する記録	設備の図面や経過年数、整備履歴等が確認できるような台帳等
	基本設計資料（土木、建築、機械、電気等各工種の図面・報告書等）
発注内容に関する資料	発注予定の業務内容、ボリューム
	本事業に関係する地元企業の一覧表
	おおよその業務ごとの金額
	災害対応の役割分担を説明する資料
	事故・苦情対応の責任分界を説明する資料
事業計画に関する資料	下水道事業計画
	ビジョン
	経営戦略
財政に関する資料	既存の委託状況の詳細(事業実施者や地元業者を含めたスキーム、発注金額の根拠)
	経営指標
	過年度の工事、改築、修繕実施内容
	組織構成、人的資産情報
	資産評価(デューデリジェンス)結果
事業収支に関する資料	
災害に関する資料	過年度の災害情報、被災情報の資料
	BCPの資料
緊急時対応に関する記録	緊急事態対応報告又は一覧表
	住民対応件数
地域との協定などに関する資料	地域（地元自治会）などとの協定
	地元業者様との合意形成
その他	地域特性等の特記事項など



- 「官民連携事業・ウォーターPPP等に関する意見」では13団体が回答した。

そのうち、ウォーターPPP事業の内容に関連する事項について内容をまとめると以下のとおり

- ・ 包括する業務の種類や多さにより、統括管理業務の必要性が変わると考えられる。現在の包括管理委託に近いスキームの場合、統括管理業務やCM業務は必要なく、無駄な人材や費用が増えると考え
- ・ 提案時、詳細設計時、施工時と、各ステップにおいて変更内容を基に設計変更について定量的な協議を実施できるようにしてほしい
- ・ 配置技術者について、実績要件が厳しすぎると技術者の配置に苦慮するため、実績ではなく資格を要件にしてほしい
- ・ 不明なリスクや上限のないリスクに対して、民間側は提案価格に反映せざるを得ないため、民間側が負担するリスクの詳細や負担の上限を明確にしてほしい
- ・ 住民や地域関係者との合意形成のプロセスが明確に示されていることが重要であり、民間としても、地域の理解や協力が得られる体制であることが事業成功の前提となると考える
- ・ ウォーターPPP導入の目的（例えば、交付金を獲得）を明確にし、デメリットも理解したうえで、範囲をどこまで広げると最適か検討いただきたい
- ・ マンホール蓋についてもウォーターPPPの対象施設として含んでいただきたい
- ・ ウォーターPPPは広域で行うことが基本的な方針として示されているが、近隣の自治体との広域での実施の検討はしていないのか

アンケート調査結果をもとに12の団体に個別ヒアリングを実施した。業種内訳は下記のとおり。

- ・建設会社：4団体（うち地元2団体）
- ・製造/設備：4団体
- ・維持管理系会社：2団体
- ・コンサルタント：2団体

個別ヒアリングでの代表的な意見について下記にまとめる。

・参入意欲やスキームについて

ウォーターPPPへの参入意欲が前向きな企業が多い。事業スキームとしては上下水道の施設（配水池、水道管理センター、処理場、ポンプ場等）を更新支援型のスキームだと参入しやすい。また、スモールスタートで行っていくのが良いとの意見が多数であった。

・上下水道一体でのマネジメントについて

企業としては「一体化するメリットがない」と考えている一方、「国の方針や時流として一体化することは妥当」だとの意見が多数であった。施設と管路の分離については、「施設と管路を切り離し、施設に何を足すかで考えた方が良い」との意見があった。

・参入体制について

構成企業としては「現在の包括の委託先と連携したい」「管路を含める場合は組合と組みたい」「包括業務から派生して必要な企業を組み合わせしていく」など地元企業や既存の体制を意識した意見があった。地元企業としては「地元企業を含めたJVだと出向の必要があり人手不足に陥ることが懸念」との意見があった。