

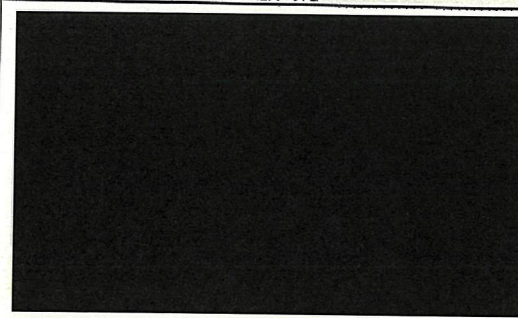
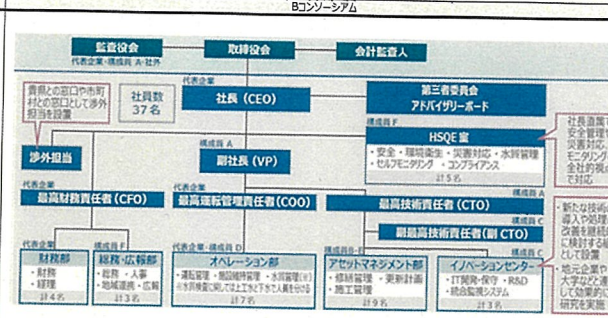
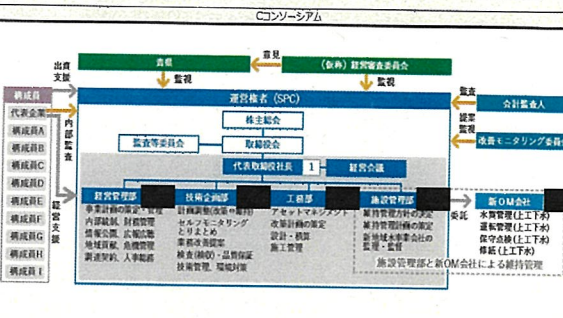
## 2-1 役割分担及び機関設計

○優先交渉権者選定基準

提案項目	配点	評価基準				記載上の留意事項
		標準未満	標準 配点×0.5	良 配点×0.8	優 配点×1.0	
2.事業実施体制 (11点)	11					
2-1役割分担及び機関設計	3	「標準」を満たしていない。	本事業等の実施のために必要と考える技術やノウハウが完結しており、SPCの事業実施体制がこれを確保するに足るものとなっている。 また、SPCの意思決定のプロセスが明記されており、ガバナンスの確保と意思決定の迅速化に配慮している。	効率的かつ効果的な新たな運営方法が示されており、民間ならではの創意工夫が明記されている。	「良」以上回る実績があった場合、評価の対象とする。	①SPC設立時及び本事業開始前における、出資者の議決権付株式及び無議決権株式の保有比率、並びに出資者ごとの出資額（資本金と資本準備金の合計額）を記載すること。また、応募企業又はコンソーシアム構成員の議決権比率について、合計を100%とする。

○提案審査書類の比較

提案項目	配点	Aコンソーシアム				Bコンソーシアム				Cコンソーシアム				
		出資比率	事業内容	役割		出資比率	事業内容	役割		出資比率	事業内容	役割		
2.事業実施体制														
2-1役割分担及び機関設計														
①応募企業又はコンソーシアム構成員の果たす役割及び位置づけ、並びに出資構成	代表企業	35.5%	国内上下水道PF事業のバイオニア	事業全体統括 技術統括 汚泥処理管理 機械工事		代表企業	39.5%	創業100年超のゼネコン	社長 最高財務責任者 最高運転管理責任者 財務・総経理 運転管理、施設維持管理、水質管理		代表企業	34.5%	国内最大手の水環境インフラ企業	社長等の派遣(常駐) 経営・改築を所管(部長配置) MDPの構築
	第2位株主	33.4%	電気・ガス・通信を含めた各種の公益事業を展開している総合インフラ企業グループの親会社	地域貢献 災害対応 任意事業		第2位株主	34.5%	世界トップの水気象運営者の子会社である日本法人	副社長 最高技術責任者		第2位株主	34.0%	国内外で約7,000箇所の浄水場、下水処理場の運営実績	維持管理を所管(部長配置) MDP(O&M)の構築と業務支援
	第3位株主	25.0%	国内トップの総合商社	資金調達 財務管理 内部統制		第3位株主	5.0%	国内トップクラスの電機メーカー	R&D 統合監視システム		第3位株主	15.0%	金融サービス企業	取締役(監査等委員)の派遣 財務管理支援、企業統治を支援
	第4位株主	2.1%	123年の歴史ある電機設備メーカー	電気工事・修繕・保守点検 集中監視設備 AI/IoT導入		第4位株主	5.0%	環境分野の運転管理等の専門企業	運転管理 施設維持管理 水質管理		第4位株主	8.0%	国内最大手の総合電機メーカー	改築(電気)を担当(副部長配置) 統合型広域監視制御システム構築
	第5位株主	1.0%	水道施設維持管理企業	各処理場の維持管理全般		第5位株主	5.0%	国内トップの建設コンサルタント企業	修繕管理 更新計画 施工管理		第5位株主	3.0%	国内最大手の上下水道コンサルタント企業	技術企画を所管(部長配置) 業務改善コンサルティング
	第6位株主	1.0%	同上	各処理場の維持管理全般		第6位株主	5.0%	国内最大の通信インフラ企業	総務、人事 地域連携、広報 安全、環境衛生、災害対応、水質管理、セキュリティ、コンプライアンス		第6位株主	2.0%	地域トップクラスの完工率を誇る総合建設企業	土木建築施設の維持管理を担当 協力店と連携した災害対応支援
	第7位株主	1.0%	総合建設コンサルタント	改築計画策定 企画調整 設計・施工監理 ファイナンス		第7位株主	4.0%	浄水場・下水処理場の脱水装置・汚泥処理プラント等の設計・建設の国内トップクラスの水道プラントメーカー	修繕管理 更新計画 施工管理		第7位株主	1.0%	大手に並ぶ技術力を有する地元建設コンサルタント企業	人員配置や業務受託で改築業務(計画・設計・監督・検査)を担当
	第8位株主	1.0%	大手金融機関			第8位株主	1.0%	国内トップクラスの都市インフラ企業(私鉄)	記載なし		第8位株主	1.0%	機械・電気・計装設備の地元総合エンジニアリング企業	計装設備の改築・修繕等を担当
	第9位株主	1.0%				第9位株主	1.0%	環境分野の運転管理等の専門企業(第7位株主の子会社)	記載なし		第9位株主	1.0%	大手建設企業	土木建築施設の維持管理を担当 地域貢献策や任意事業を推進
コメント		<ul style="list-style-type: none"> <li>代表企業を含む株主上位3社で93.9%の持分を有する。</li> <li>株主上位3社が経営を担い、他の構成員が実際にオペレーションを行う体制。</li> <li>構成員に大手金融機関が含まれる。</li> <li>O&amp;Mを自らの既存資産の運転管理業務を行っている構成員。</li> <li>PF事業の実績がある企業が代表企業となり、事業の全体統括を行う体制が構築されている。</li> <li>SPCは株主上位3社の関連会社となる。</li> <li>各構成員の事業内容に応じた役割分担が提案されている。</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>代表企業を含む株主上位2社で74%を有する。代表企業と第2位株主は日本における水事業の長期共同取組に関するアライアンス協定書を締結済み。なお、本事業が初の取組となる。</li> <li>PF事業の実績がある企業が代表企業となり、事業の全体統括を行う体制が構築されている。</li> <li>第2位株主は世界トップクラスの水事業運営者の子会社である日本法人。</li> <li>SPCは株主上位2社の関連会社となる。</li> <li>各構成員の事業内容に応じた役割分担が提案されている。</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>代表企業が単独で議決権比率の過半数を有する。</li> <li>SPCは代表企業の連結子会社となり、金融機関取引先上の財務報告に関する内部統制の対象に含まれる。</li> <li>PF事業の実績がある企業が代表企業となり、事業の全体統括を行う体制となっている。また、第2位株主は国内外で約7,000箇所の浄水場・下水処理場の運営実績を有する世界トップクラスのグループ企業。</li> <li>無議決権株式を含めた出資比率は代表企業が34.5%、第2位株主が34%である。</li> <li>構成員にノンバンクが含まれる。</li> <li>各構成員の事業内容に応じた役割分担が提案されている。</li> </ul>				

提案項目	拠点	提案内容	コメント
<p>② SPC組織図</p>	<p>Aコンソーシアム</p>  <p>【意思決定等】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業計画等の重要事項については各委員会と責任者会議での協議を経て、取締役会にて決議します。年間事業計画に沿った発注行為や報告など、日常の運営に必要な事項についてはSPC社内で立案部署に一部の決議権限を移譲し、効率的かつ迅速な意思決定を可能にします。</li> <li>取締役会のWeb会議化/書類の電子決裁などのシステムを導入し、迅速な意思決定を行います。</li> <li>災害時は、原則、取締役会を経ず、SPC内で即座に判断・実行が出来る特別な決議権限を付与し、迅速な災害対応を実現します。</li> </ul>	<p>Bコンソーシアム</p>  <p>【意思決定等】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役は代表企業と各構成員より計20名を招聘し、様々な専門性を有する株主企業が経営に参画する体制とします。</li> <li>専門性・経験を有する者を各業務執行部門の責任者(執行役員)として選任し、業務執行上の意思決定と責任を明確化します。</li> <li>代表取締役は代表企業より選任します。</li> <li>代表企業と構成員Aとの2社で議決権の74%を有し、また取締役の15名を占めることで迅速な経営判断と意思決定を実現します。</li> <li>HSQE室を設置し、業務全般(労働衛生安全・品質・コンプライアンス・環境等)に対するモニタリングを統括させ、SPCのガバナンスを確保します。</li> <li>買収との契約に基づき義務を負う事項については、その義務に従うよう株主間契約に規定します。</li> <li>学識経験者により構成する第三者委員会を設置し、事業の効率性や品質を客観的に評価します。</li> <li>「アドバイザリーボード」を設立し、周辺自治体・県民・工業用水使用者・有識者の声を伺います。</li> </ul>	<p>Cコンソーシアム</p>  <p>【意思決定等】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>代表企業が議決権株式の過半数を保有するほか、緊急性を要する意思決定に関してはデッドロック条項により、代表企業による機動的な意思決定を可能にします。経営の重要な意思決定は取締役会で行う一方、現地に常駐する代表取締役社長及び部長に日常の業務執行の方針のもと、取締役会に主に監督機能を担わせます。また、構成員各社から取締役を派遣することで相互監視を強化するほか、地元構成員が指名する取締役が地域の声を反映する役割を担います。SPCは監査等委員会設置会社とし、取締役を兼務する監査等委員が取締役会決議に参加することで監視機能を強化します。</li> <li>代表企業による内部監査が実施され、加えて代表企業の内部統制(業務ルール、コンプライアンス、リスク、情報セキュリティ等の管理体制等を含む)の対象となり、年2回の内部統制状況の確認が行われます。監査等委員及び会計監査人と密に連携することでSPCに対する三層監査を適切に機能させます。さらに、SPC独自の外部監視機能として、外部の技術的知見等を保有する有識者で構成される改善モニタリング委員会を設置します</li> </ul>
<p>コメント</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の員数が6名であり、代表企業を含む株主上位3社から2名ずつ派遣。</li> <li>監査機関が監査役であり、かつ、非常勤監査役を置く。</li> <li>SPCの社員数が</li> <li>第5位株主と第6位株主である現受託2社がO&amp;MJVを組成し、SPCからO&amp;M業務を委託。</li> <li>取締役会のWeb会議化や電子決裁など意思決定の迅速化に関する提案がなされている。</li> <li>災害時の意思決定に関する内容が記載されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>代表取締役は代表企業から選任する</li> <li>取締役の員数が20名であり、代表企業と第2位株主より15名を派遣。</li> <li>監査機関が監査役であり、監査役3名のうち1名は社外監査役。</li> <li>SPCの社員数が37名。</li> <li>代表企業含む株主上位2社による迅速な意思決定を行う体制が提案されている。</li> <li>モニタリング専門部署を設け、ガバナンスを確保する体制が提案されている。</li> <li>第三者委員会やアドバイザリーボードの設置など、外部の有識者や周辺自治体による意見を事業に反映させる体制が提案されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>代表取締役は代表企業より派遣。</li> <li>取締役の員数に関する記載はない。</li> <li>監査機関が監査等委員会(監査等委員が何名であるかは不明だが、3名以上必要)であり、うち少なくとも1名は第3位株主より派遣。</li> <li>SPCの社員数が(社員を含む)</li> <li>全ての構成企業が出資する新OM会社を設立し、SPCからO&amp;M業務を委託。</li> <li>外部監視機能として、外部の技術的知見等を有する有識者で構成される改善モニタリング委員会を設置。</li> <li>株主間の意見相違によるデッドロックが生じた場合でも、経営上緊急な判断が必要な事項には、代表企業が意思決定を行う事項を確保。</li> <li>代表企業が議決権の過半数を保有することによる迅速な意思決定を行う体制が提案されている。</li> </ul>