

水道事業における  
公共施設等運営権制度の活用について  
(実施プラン案)

平成27年 8 月修正版  
大阪市水道局

# 目次

## はじめに

### 1. 現状分析から見た課題と対応策

- (1) 水道事業について
- (2) 本市の現状分析
- (3) 現状分析から見た課題と解決策
- (4) 公共施設等運営権制度の活用について

### 2. 株式会社(運営会社)の設立

- (1) 市による株式会社(運営会社)の設立
- (2) 運営会社に求める経営理念
- (3) 運営会社の組織設計(グループ経営体制)
- (4) 運営会社への出資について

### 3. 大阪市水道特定運営事業等実施方針(案)の概要

- (1) 全体像
- (2) 事業実施にあたっての基本理念
- (3) 事業範囲
- (4) 事業期間
- (5) 運営権者が支払う対価等
- (6) 市が運営権者に求める要求水準
- (7) 市と運営権者におけるリスク分担
- (8) モニタリング
- (9) 水道料金の改定

### 4. 施設更新等

- (1) 管路更新
- (2) 浄水場のダウンサイジング及び耐震化

### 5. 運営会社における契約事務

- (1) 契約事務に係る基本的な考え方
- (2) 経営形態の見直しに伴う契約事務の改善

### 6. 新たなビジネス展開

- (1) 国内展開
- (2) 海外展開
- (3) 国内外展開へのロードマップ
- (4) 大阪府域の一元化へのアプローチ
- (5) 水需要喚起策

### 7. 市に設置する水道担当部署(モニタリング部署)

- (1) 市水道担当部署の体制・業務内容
- (2) モニタリングの実効性の確保

### 8. 運営会社の労働条件等

- (1) 人事・給与等制度の基本理念
- (2) 人事・給与制度等
- (3) 職員の転籍について
- (4) 組織の効率化

### 9. 経営収支シミュレーション(平成27年8月試算)

- (1) 運営会社の収支シミュレーション
- (2) 公営企業の収支シミュレーション
- (3) 収支シミュレーションの主な算定条件
- (4) 収支シミュレーションの結果
- (5) 新たなインセンティブ確保に向けた取り組み

### 10. スケジュール

## はじめに

- 日本の水道事業は、水道法により、市町村経営が原則となっており、現在、大阪府内においても、43市町村すべてがそれぞれ独立した組織(公営企業)として水道事業を経営している。
- しかしながら、厚生労働省が策定した「新水道ビジョン」(平成25年3月)によると、日本の人口は2060年には約3割減の8600万人程度と見込まれ、それに伴い、水需要についても、現在よりも4割程度減少すると推計されている一方で、高度経済成長期に布設された管路の経年化が進み、その更新には多額の事業費を要することなどが、全国的にも大きな課題となっている。こうした中、これまで水道事業を支えてきたベテラン職員の大量退職による技術力低下などの懸念が顕在化しつつあるなど、日本型の水道事業モデルである基礎自治体単位の規模での経営は、大きな岐路に立たされている。
- 一方、海外で、新興国を中心に水インフラの整備に関する需要が増大している状況は、日本の水道事業者が持つ高い技術力を「ビジネス」として活かす好機でもあり、地方公営企業の制約を解消したうえで、市域というエリアのみに縛られない新たな国内外の事業展開を行うことが求められる。
- 本市では、このような事業環境の大きな変化に適切に対応し、将来にわたり、ライフラインである水道の事業持続性を確保する観点から、府域水道がめざすべき将来目標として「府域一水道＋民営化」を掲げ、その目標実現に向けたアプローチとして、本市水道事業に公共施設等運営権制度を活用することについて、検討を進めているところである。
- この「水道事業における公共施設等運営権制度の活用について(実施プラン案)(平成27年8月修正版)」は、昨年11月に公表した実施プラン(案)から、この間の市会での議論等を踏まえ、想定スケジュール等について所要の修正を加えたものである。
- 本市では、同制度を活用することで、公と民の適切な役割分担の下、事業の公共性を確保しつつ、より一層、安心・安全の強化を図るなど、市民の皆さまにメリットを還元できるものと考えており、引き続き、実現に向け着実に取り組んでまいりたい。

# 1 . 現状分析から見た課題と対応策

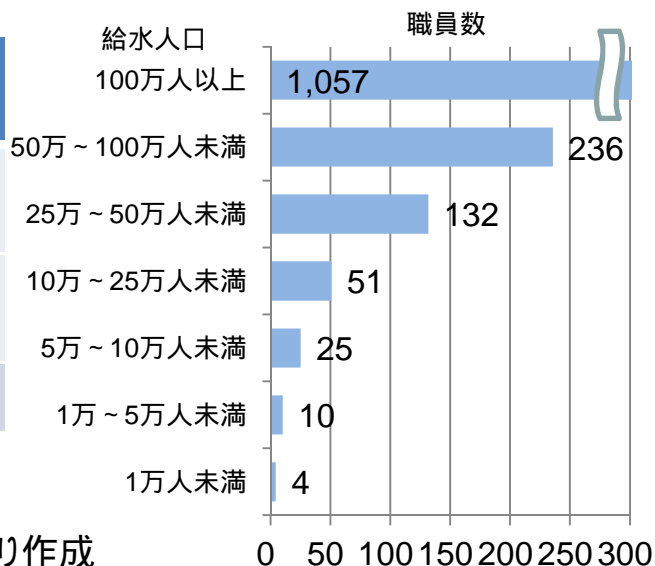
## (1) 水道事業について

- ・ 水道は、市民生活、都市活動に1日たりとも欠かすことのできない最も重要なライフラインであり、かつ、代替のきかない事業である。
- ・ こうした水道事業の特性を踏まえ、水道水の安定給水を図る観点から、水道法（第6条第2項）では、水道事業は原則として市町村が経営するものとされている。
- ・ ただし、給水しようとする区域をその区域に含む市町村の同意を得た場合に限り、市町村以外の者が水道事業を経営することができるものとされている。

経営主体別事業体数

	水道事業	用水供給事業	簡易水道事業
公営事業体数	1,392	95	5,356
民営事業体数	9	0	749
合計	1,401	95	6,105

給水人口規模別の平均職員数

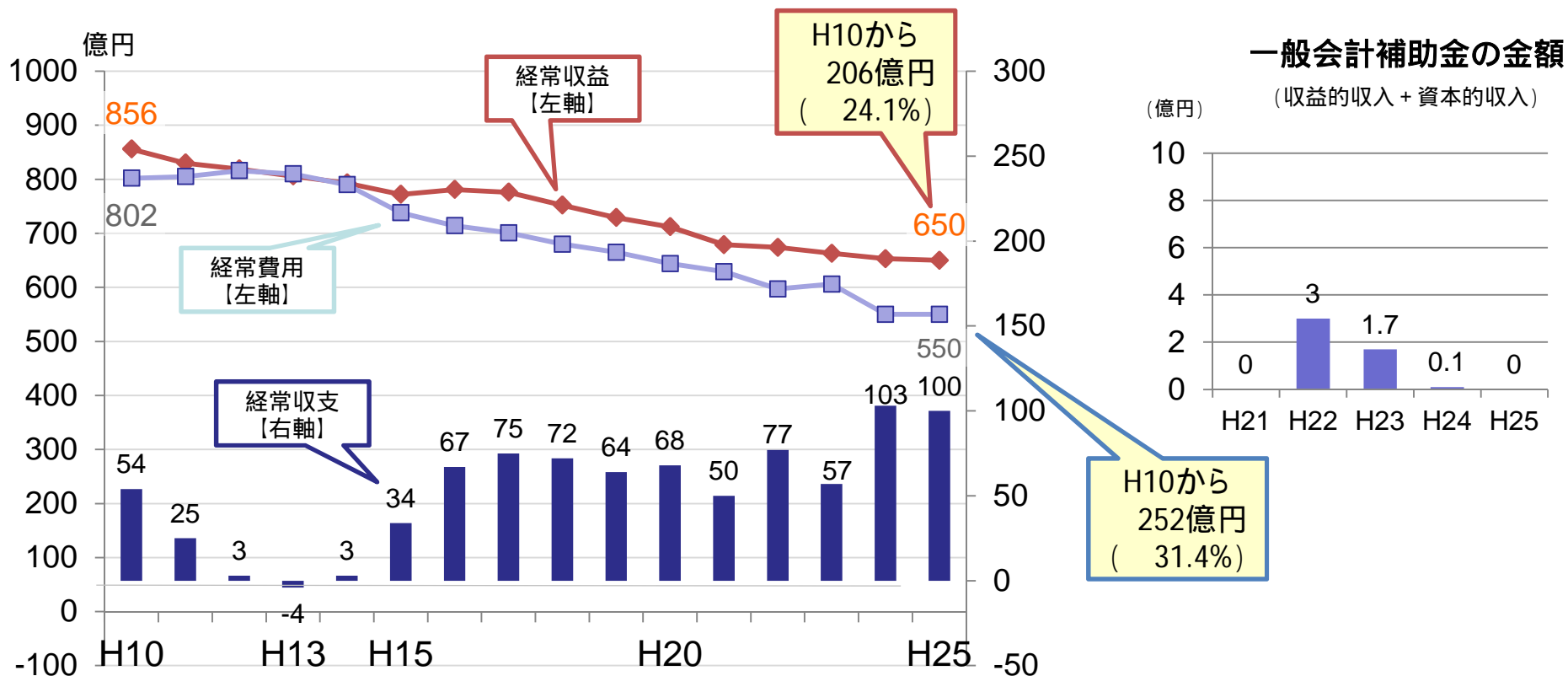


給水人口規模別の事業体数

給水人口	事業体数
100万人以上	15
50万人～100万人未満	11
25万人～50万人未満	56
10万人～25万人未満	143
5万人～10万人未満	208
1万人～5万人未満	616
1万人未満	348
建設中	4
合計	1,401

「平成25年度水道統計」データにより作成

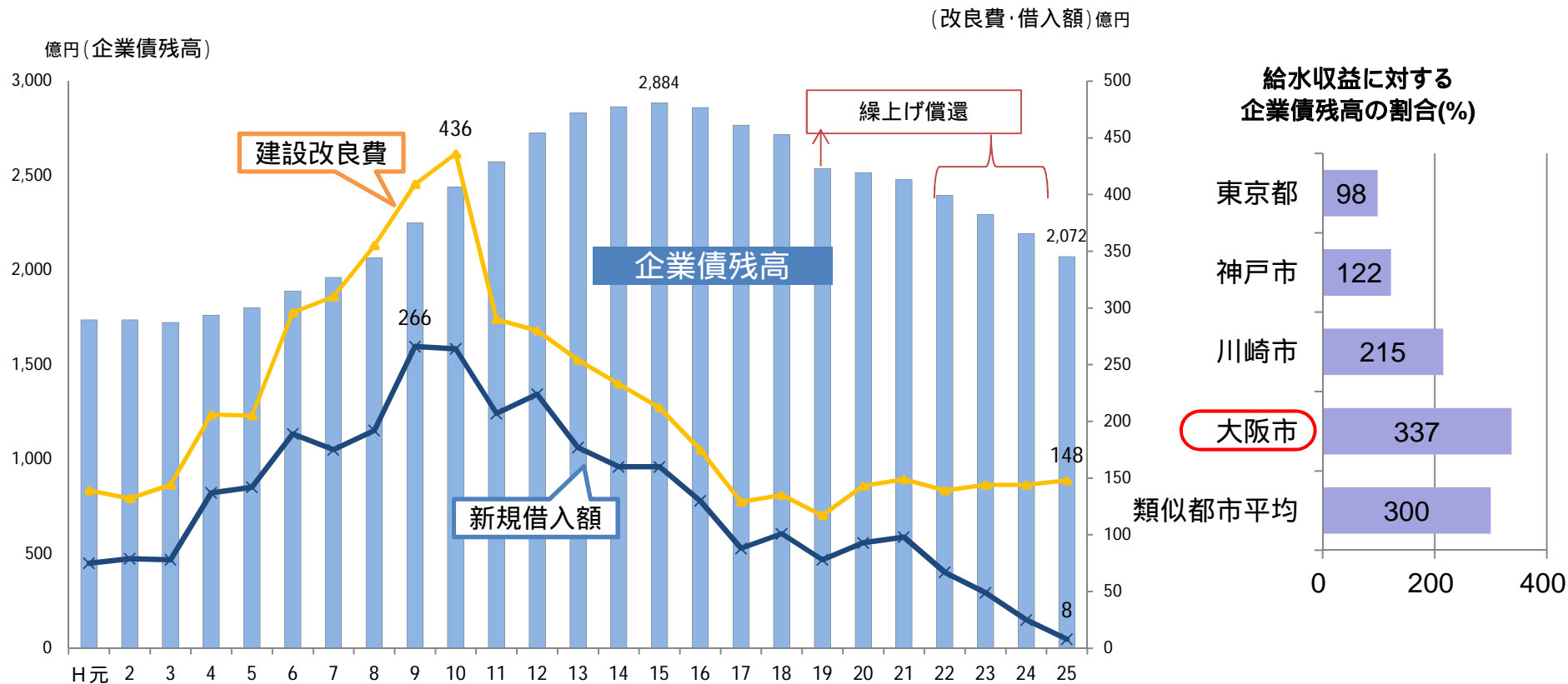
## (2) 本市の現状分析 収益・費用等の推移



- ・ 経営状況は、平成9年に料金値上げをして以降、収益の減少を上回る費用の削減により平成13年度を除き黒字を維持。(H10 H25で収益206億円減に対し費用252億円減)
- ・ 一般会計からの補助金は近年ほとんどなく、独立した事業である。
- ・ 今後も水需要 (= 収益) の下げ止まりは見込めない状況にあり、厳しい経営環境にある。

# 企業債残高の推移

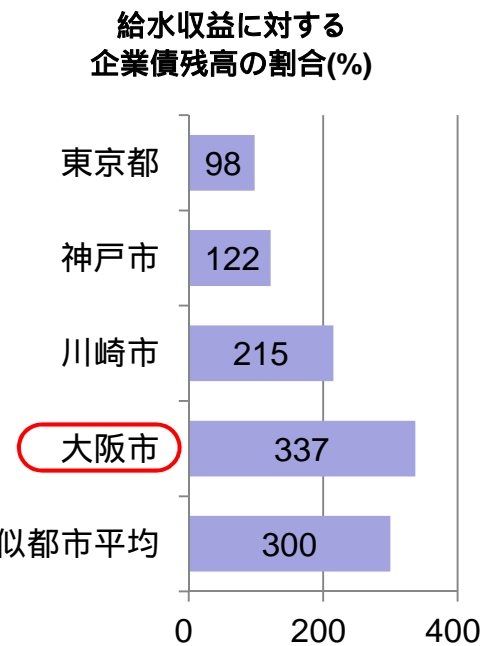
## 企業債残高と償還金の推移



数値は25年度末で大阪市調べ

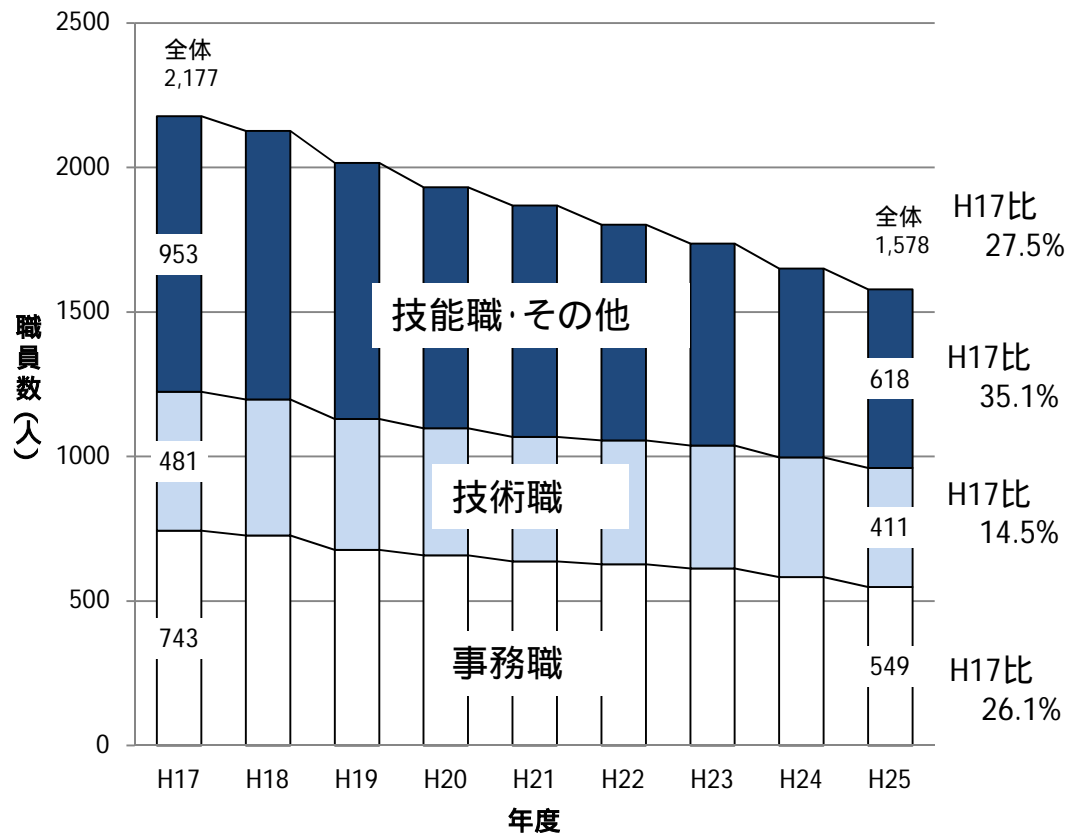
対象は、規模、事業内容から東京都とおおむね給水人口100万人以上の12政令指定都市の13都市としている(以降同じ)。

- ・ 企業債残高は、近年の新規借入の抑制と繰り上げ償還などにより減少している。
- ・ しかし類似都市と比較すると、売上高（給水収益）に対する企業債残高の比率は依然として高い。

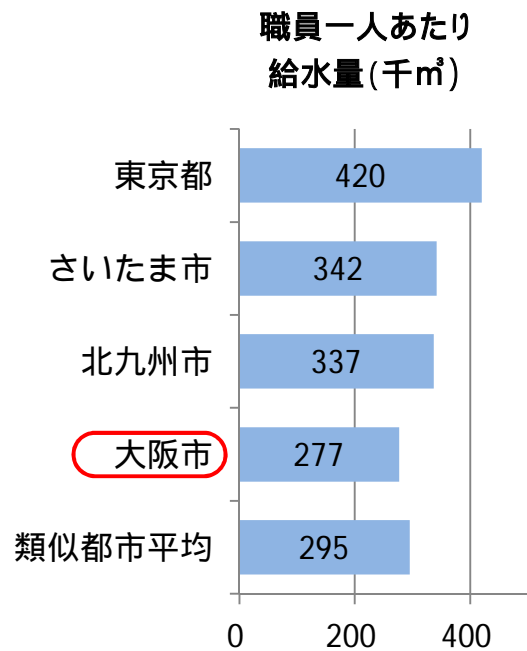


# 職員数

## 水道事業の職員数推移



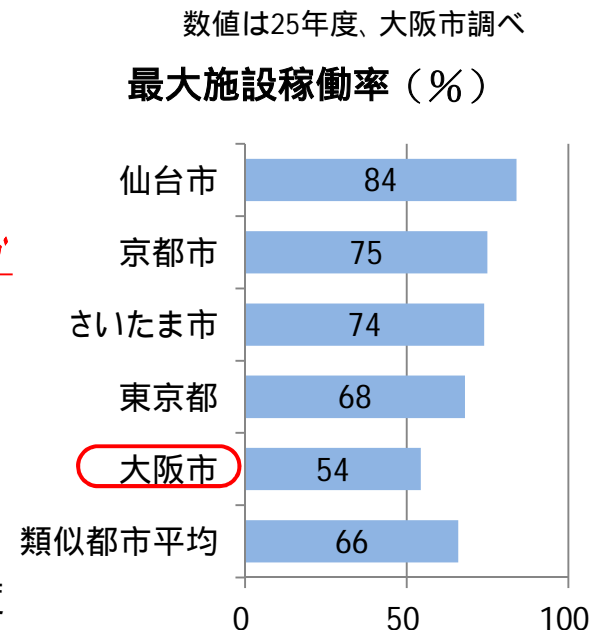
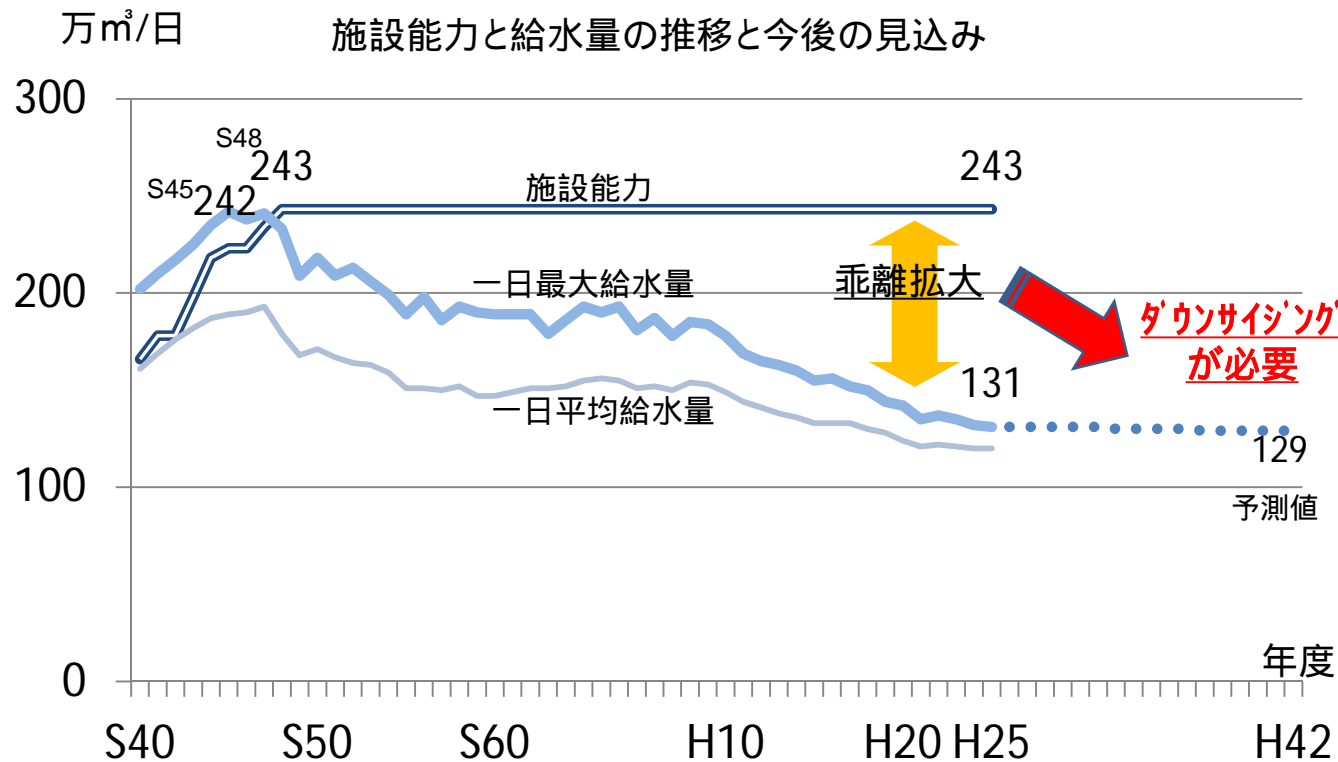
数値は年度末人員で25年度



数値は25年度、大阪市調べ  
職員は損益+資本勘定職員とする

- ・ 大阪市の職員数は、業務の委託化や効率化などにより減少し人件費の抑制に努めている。
- ・ しかし職員一人あたりの生産性は、類似都市と比べて低い。

## 水道施設の稼働状況



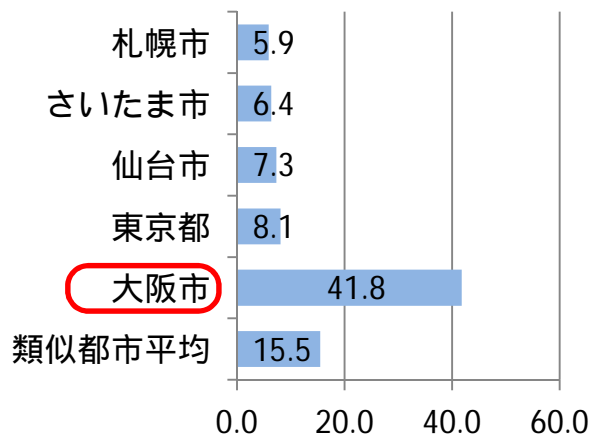
- ・昭和45年の一日最大給水量242万m<sup>3</sup>をピーク（一日平均給水量のピークは昭和47年で193万m<sup>3</sup>）に、長引く景気低迷と節水意識の浸透により多量使用者を中心に水需要の減少傾向が続いており、施設能力との差（＝最大稼働率）が乖離し続けている。
- ・需要に見合った施設能力とするため、ダウンサイジングを行う必要がある。



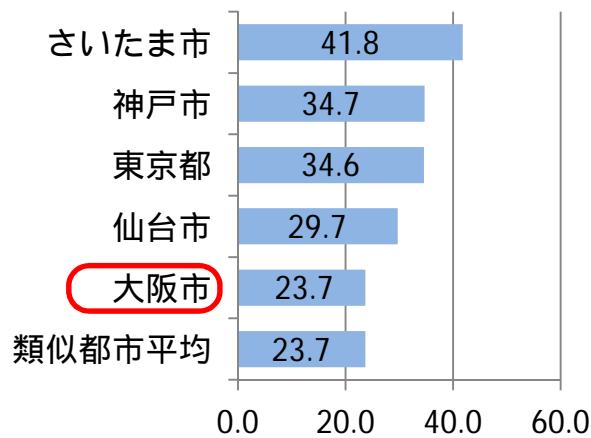
# 水道管路の状況

数値は25年度、大阪市調べ

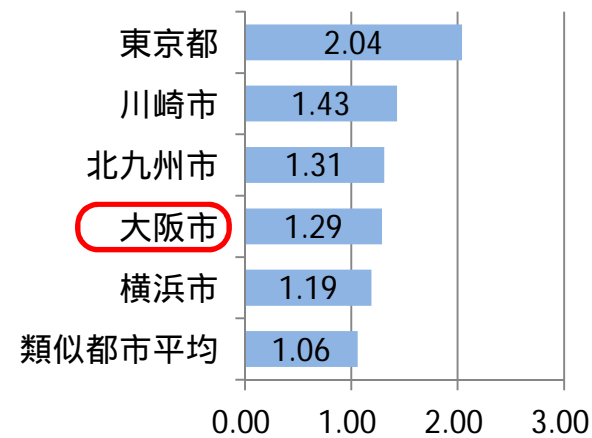
経年化管路率 (%)



管路の耐震化率 (%)



管路の更新率 (%)



経年化管路率 = 
$$\frac{\text{(法定耐用年数[40年]を超えた管路延長)}}{\text{(管路総延長)}} \times 100$$

管路の耐震化率 = 
$$\frac{\text{(耐震管延長)}}{\text{(管路総延長)}} \times 100$$

管路の更新率 = 
$$\frac{\text{(1年間に更新された管路延長)}}{\text{(管路総延長)}} \times 100$$

- ・ 1960年代前後の高度経済成長期に整備した管路が多いため、毎年計画的な整備に努めているものの、他都市と比較して、経年化管路（法定耐用年数40年を超過した管路）の割合が高くなっている。
- ・ また、管路の耐震化率は他都市と同等レベル、管路更新率は類似都市平均をやや上回っているが、まだまだ高い水準とはいえない。
- ・ 経年化管路率の改善及び管路の耐震化率を向上させるため、管路の更新を現状から促進していく必要があり、多額の事業費を要する。

## 技術力・ノウハウ

主な技術力・ノウハウ	
(A)	高度浄水処理の導入（平成12年3月から市内全域に通水）
(B)	水道GLP（水道水質検査優良試験所規範）の認証 （平成17年12月に取得）
(C)	ISO22000（食品安全管理の国際規格）の認証 （平成20年12月に取得）
(D)	最適先端処理技術実験施設での調査研究 （平成21年9月より実施）

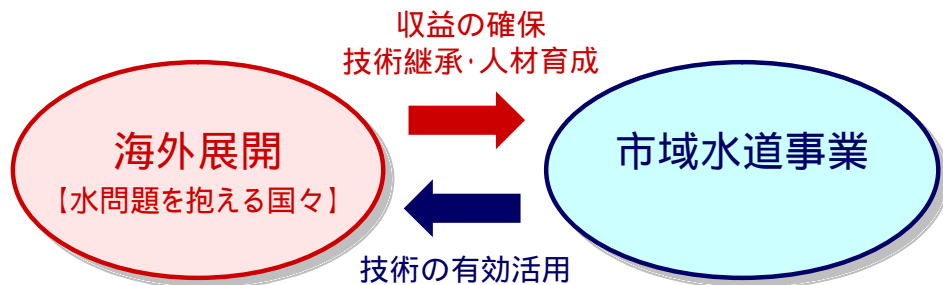


ISO22000の認証

水道GLP:水道の水質試験組織を対象に、高い精度で水質試験を行うための管理基準で、「GLP」とは「Good Laboratory Practice」の略である。検査の信頼性の確保策として、食品衛生分野や医薬品分野などの試験検査等でも導入されている。

- ・高度浄水処理とは、通常の浄水処理に、オゾン処理と粒状活性炭処理を加えたもので、これにより、かび臭の除去や発がん性が指摘されているトリハロメタンの低減が可能となっている。
- ・日本で初めて水道GLPの認証を取得し、精度と信頼性を確保した水質検査を実施するとともに、より高度な検査手法の研究開発に取り組んでいる。
- ・ISO22000の認証を取得し、水づくりの安全管理に取り組んでいる。
- ・より安全で良質な水づくりをめざして、新たな浄水処理方式（活性炭吸着・生物処理と膜分離の組み合わせ）の研究開発に取り組むなど、技術・ノウハウの維持・向上にも努めている。
- ・今後、これらの技術・ノウハウを市域以外の事業展開に活かすことが課題である。

(E) ベトナム・ホーチミン市での官民連携による事業化に向けた取り組み



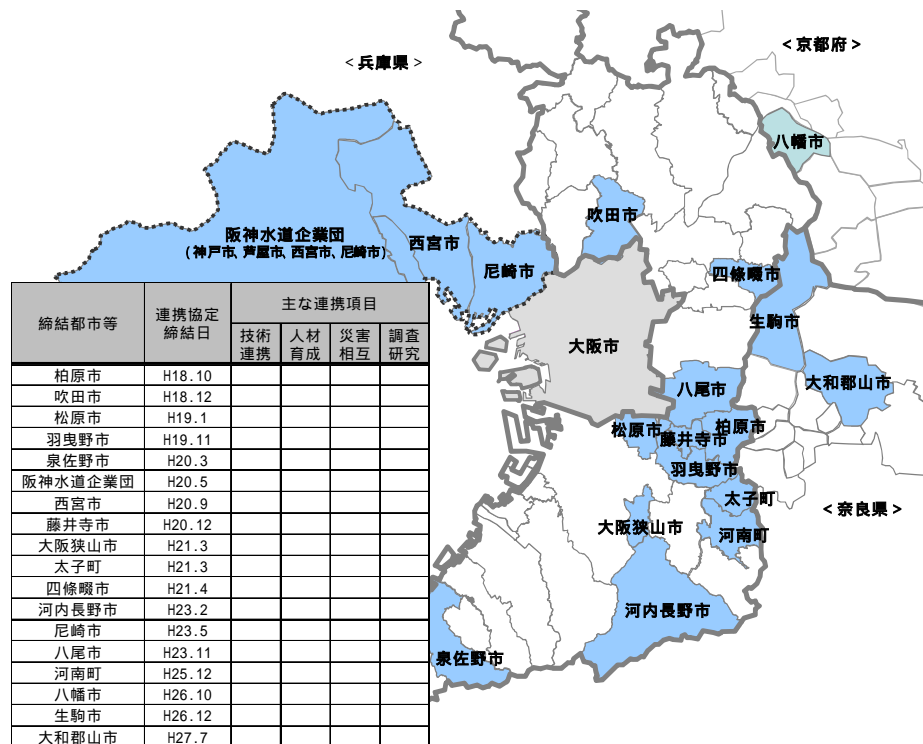
- ✓ 世界の水問題解決
- ✓ 官民連携による経済の活性化



- ✓ 住民・地域の利益
- ✓ 水道事業の持続性の確保・向上



(F) 周辺都市への技術支援、連携



- ・ベトナム・ホーチミン市での海外展開に向けた調査、10を超える近隣市町等への技術支援を行うなど技術は高いレベルにある。
- ・これらの取り組みを幅広いビジネス展開に結び付けることが課題である。

### (3) 現状分析から見た課題と解決策

- ・水需要の減少が今後とも続くと見込まれる一方、管路耐震化のペースアップを実現するためには多額の事業費が必要。
- ・本市水道事業の経営環境が極めて厳しい中、お客さまに新たな負担を求めることなく、将来にわたり、事業の持続性を確保していくためには、水道事業の公共性、安心・安全の担保を前提としつつ（「公共性の確保」）、これまで以上に事業運営全般にわたって効率性を高めていくことが不可欠（「効率性の追求」）。
- ・その上で、市の持つ技術力を活かし、国内外での新たな事業展開を積極的に推進（「発展性の追求」）するとともに、事業運営の広域化（「規模の拡大」）をめざしていく。

#### 今後の事業運営においてめざす視点

「経営の自由度を発揮し、事業の効率性、持続性及び発展性の確保をめざすこと」

「水道事業の公共性を確保すること」

この2つの視点の両立が可能となる経営手法の追求が必要

## (4) 公共施設等運営権制度の活用について

### 公共施設等運営権制度を活用することとした趣旨

- ・ 直面する経営課題を解決し、今後の事業運営においてめざす視点を実現するためには、法制度面などで様々な制約のある「地方公営企業」としての経営では一定の限界が存在
- ・ 一方、これまで公営の水道事業者として提供してきた安心・安全のサービスレベルを維持するなど、事業持続性に最大限配慮するためには、市（市民、市会）によるガバナンスを確保することが重要

#### 市のガバナンスを確保 (公共性の確保)

- ・ 市と運営会社が運営権実施契約を締結
- ・ 市は、安心・安全の確保などについて要求水準を定め、モニタリングを行うことで運営会社への履行を義務付け
- ・ 水道料金は、PFI法に基づき、その上限を条例で規定

#### 民による経営の自由度を発揮 (効率性、発展性の追求)

- ・ 水道施設の所有権を市が保有したまま、運営権を付与された運営会社が、水道事業認可を取得したうえで事業を実施
- ・ 運営は、運営会社の創意工夫により効率性、発展性の追求が可能

水道事業の特性を踏まえつつ、本市水道事業の課題解決及び今後のめざすべき事業展開を実現するためには、「公共施設等運営権制度」を活用することが、公営企業を含む様々な経営形態の中で、最善の手法

## 市民(お客さま)にとってのメリット

公共施設等運営権制度を活用することにより、厳しい経営環境の中、事業運営の生産性・効率性を高めることで、以下のようなメリットを生み出し、市民(お客さま)に還元する。

施工管理体制、発注方法の見直し等により、管路耐震化のペースアップを図り、水道事業の安心・安全を強化

安心・安全の強化を図りつつ、効率的な事業運営により、組織全体として大幅な事業費の圧縮

- ・ 市民(お客さま)に新たな負担を求めることなく、管路耐震化ペースアップを実現
- ・ 加えて、さらなる水道料金の見直しを追求することも可能

## 公共施設等運営権制度とは

公共施設等運営権 = 公共施設等運営事業を実施する権利

公共施設等運営権とは、公共施設等の所有権のうちから公共施設等を運営して利用料金を収受する権利を切り出したみなし物権であり、事業者は、公共施設等の運営・維持管理を行い、当該施設の利用料金を自らの収入として収受する。

(対象事業の例)

・水道事業	・空港事業
・工業用水道事業	・道路事業

等

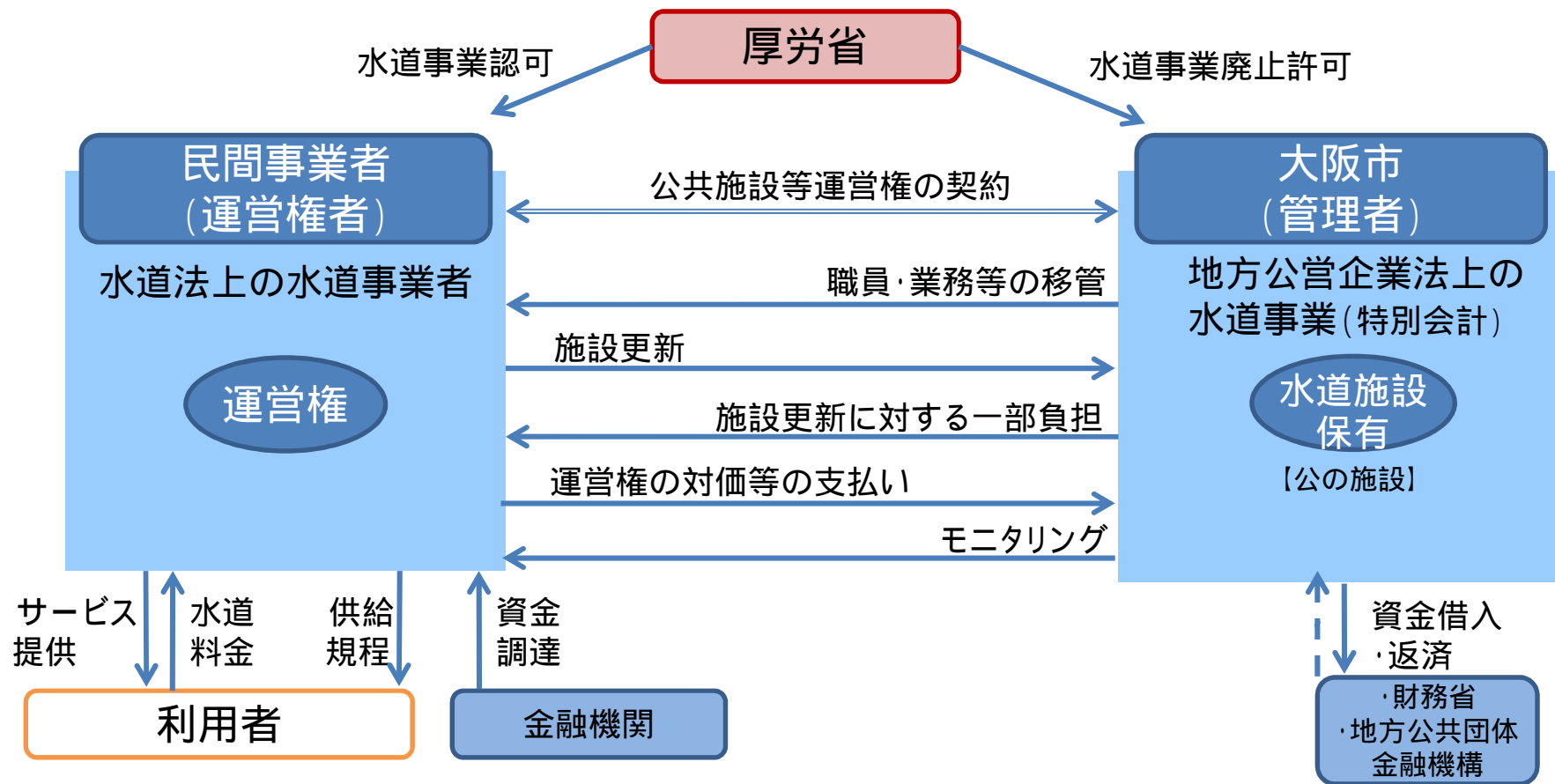
### 主な特徴

- ・水道施設総体に運営権を設定することが可能
- ・運営権者は、利用料金を自らの収入として収受し、事業の運営を行う
- ・運営権の範囲内で、管路や浄水施設等の更新を行うことが可能

「公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドライン」より作成

## 公共施設等運営権制度を活用した事業スキーム

- ・ 大阪市 = 施設保有者として公の施設（地方自治法）を保有し、運営権を民間事業者へ付与
- ・ 民間事業者 = 水道事業認可を取得し、料金の直接収入から維持管理、施設更新まで認可上認められた水道事業を実施



対象業務

- ・ 経営管理
- ・ 施設更新
- ・ お客さまサービス
- ・ 整備計画作成
- ・ 施設運転管理

- ・ 施設保有、処分
- ・ モニタリング
- ・ 資金借入、返済



## 法的課題の整理

法的課題	関係省庁との協議に基づく整理内容
水道事業認可	公共施設等運営権を民間事業者に設定し、民間事業者が水道事業を經營する場合は、民間事業者が水道法に基づく事業認可を取得する。なお、この場合、市の水道事業認可については、同法に基づく廃止の許可を受けることとなる
国庫補助等	公共施設等運営権制度活用後も、市が施設の管理主体として復旧事業を行う場合は、公営企業として運営する場合と同様に、補助要綱に基づく国庫補助の対象になり得る
市が保有する水道施設の位置づけ	当該水道施設は引き続き「公の施設」としての要件を満たすこととなる
市に残る事業	市が行う事業内容（水道施設の保有、既発企業債の返済、民間事業者の経営モニタリング等）及び今回のスキームを踏まえると、市に残る事業については、「地方公営企業法上の水道事業」に該当することとなる
指定管理者制度との併用	市が検討する案では、施設の使用許可等の行政処分に相当する行為は存在しないため、指定管理者の指定を行う必要はない
市の企業債の取り扱い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既発企業債は、繰り上げ償還をする必要がない</li> <li>・運営権者が行う更新投資に対して、市がその一部を負担した場合、市は負担財源を企業債にて賄うことが可能</li> </ul>
水利使用許可申請及び許可を受ける主体	公共施設等運営権制度活用後の水利使用許可申請についても、施設を保有する本市が一括して一連の申請を行い、許可を受ける主体となる
運営権者が行う更新投資に対する会計・税務処理	市が整備した既存施設に対する運営権者の金銭負担と、運営権者が実施する更新投資に対する市の負担について、適切な負担区分を定め、それに基づく会計・税務処理を行うことで、現行の地方公営企業会計における減価償却費と同程度の費用（損金）計上が可能となる（詳細はP31～35参照）

## 2 . 株式会社（運営会社）の設立

### (1) 市による株式会社（運営会社）の設立

- ・水道事業は、市民生活、都市活動に1日たりとも欠かすことのできない公共性の極めて高い事業であり、水道法では市町村による経営を原則としていること、また、公共施設等運営権制度が平成23年のPFI法改正により創設されたばかりであることから、現に市町村単位のエリアで民間事業者が水道事業の経営を委ねる自治体はなく、結果として、民間事業者が水道事業の経営を行っているケースは存在しないのが実情である。
- ・このような中、給水人口260万人以上を有する大規模水道事業について、公募の方法により既存の民間事業者等をPFI事業者として選定することは困難である。
- ・一方、経営の自由度を発揮し、事業の効率性、持続性及び発展性の確保をめざすためには、できるだけ早期に、公共施設等運営権制度を活用することが必要である。
- ・また、同制度を活用する趣旨は、市が持つ技術、運営ノウハウを、公営企業の制約を解消したうえで、より有効に活用することでもある。

本事業を実施する民間事業者については、市が100%出資することにより設立する株式会社とし、新設株式会社（運営会社）に市の水道事業に関連する職員の雇用を承継し又は派遣をした上で、運営権を設定し、本事業を実施させることとする。

なお、当該株式会社（運営会社）は、国から水道事業の認可を得て、自らの責任の下、公営よりも高い自由度をもって経営を行い、独立採算の確保を目的とする会社であることから、従来型の市の外郭団体とは性質が全く異なる組織と位置付ける。

## (2) 運営会社に求める経営理念

### 経営理念

命の水で、暮らしを支え、未来へつむぐ

…水は生命の源泉です。将来にわたり絶やすことなくお届けし、人々の暮らし、産業と未来を支えます。

### ビジョン

安全・良質な水を安定的に提供する

- ・お客さま満足のクオリティとサービス …おいしく清らかな水をより良いサービスと価格で供給
- ・強くしなやかな水道づくり …施設の強靱化、健全経営に努め、24時間体制で一日も欠かさず供給

自然のめぐみ、水をとおして地球環境に貢献する

- …グローバルな視点で水事業の発展や環境に貢献

広く社会から信頼を得るコンプライアンスの確保

- …法令遵守だけでなく、お客さまの要請に応える十分なコンプライアンスの確保と統一性の高い内部統制体制の確立

### 経営方針

運営会社は、こうした経営理念のもとに、経営の自由度を高め、さらなる効率化の実現と発展性を追求するとともに、将来的な広域化の受け皿となることをめざす。

これに向けて、次のことを着実に推進する。

経営の責任と権限を明確化し、経営の自由度を発揮する機動的な事業体制を確立する

グループ企業全体としての最良のパフォーマンスを発揮する

社員の経営マインドを醸成し意識改革を行い、効率性や顧客サービス（接遇態度等）を向上させる

中長期的な需要動向を踏まえた戦略的な施設の耐震化や経年化管路の更新を行う

大阪市の技術・ノウハウは、取水から給水、顧客サービスまでのトータルパッケージとなっており、国内外の水道事業が直面する様々な課題やニーズに応じたサービスの提供を行うことで、広域化にも寄与する

### (3) 運営会社の組織設計(グループ経営体制)

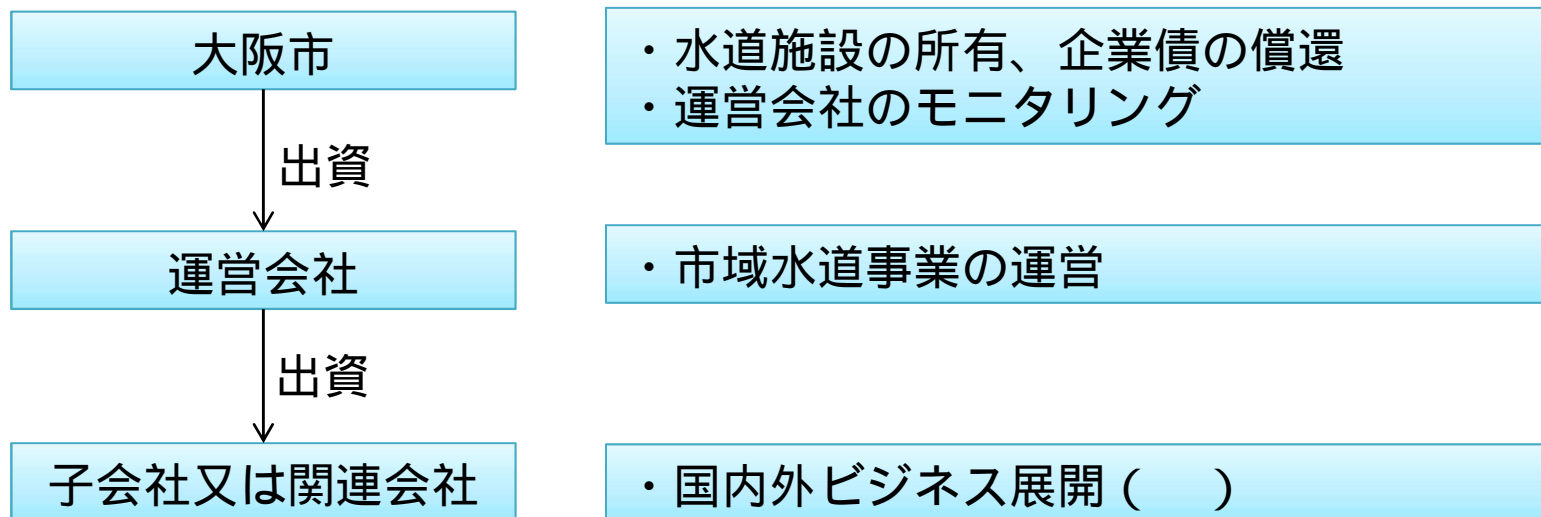
運営会社は、その子会社又は関連会社と、一体的なグループ経営体制を構築し、適切に役割分担を行う。

市域水道事業については、運営会社が、公共性を担保しながら効率性を追求する。

国内外の事業展開については、市域事業とのリスク分離を図りつつ、機動性を高める観点から、子会社又は関連会社が担う。

この体制においては、子会社又は関連会社(国内外ビジネス展開)の利益が運営会社(市域水道事業)にも配当(還元)されるほか、両者の一体的役割分担のもと効率的な運営が可能となる。運営会社は、子会社又は関連会社の事業展開に関し、出資の範囲でのみ責任を負う。

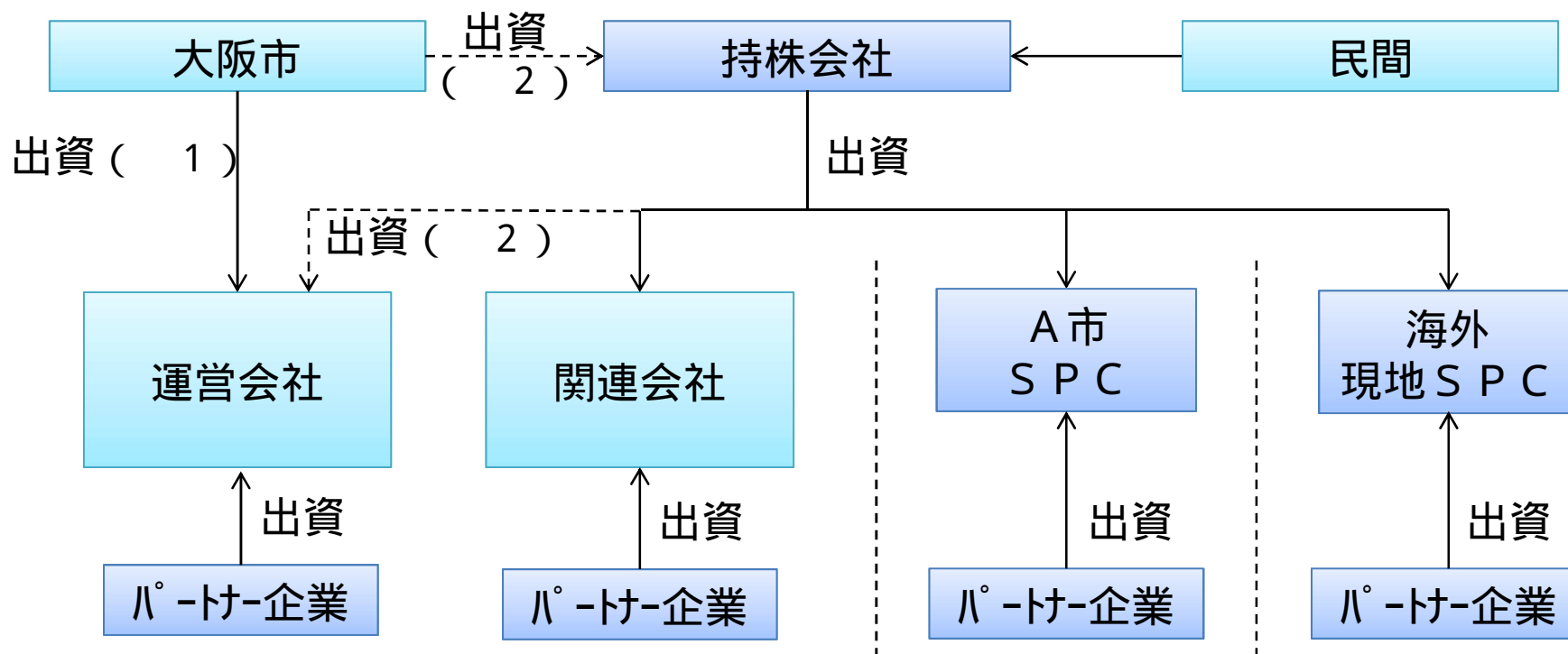
#### 【当初のイメージ】



国内外ビジネス展開に必要な人材は、運営会社から出向等により確保する。

【将来イメージ】（一例）

将来、他都市をはじめ国内外の水道事業の運營業務受託など、特別目的会社（SPC）への出資を含むビジネス案件が増加した段階においては、市域水道事業から完全にリスクを分離しながら、グループ全体として発展性を追求する体制として、例えば、「持株会社制」とすることが考えられる。

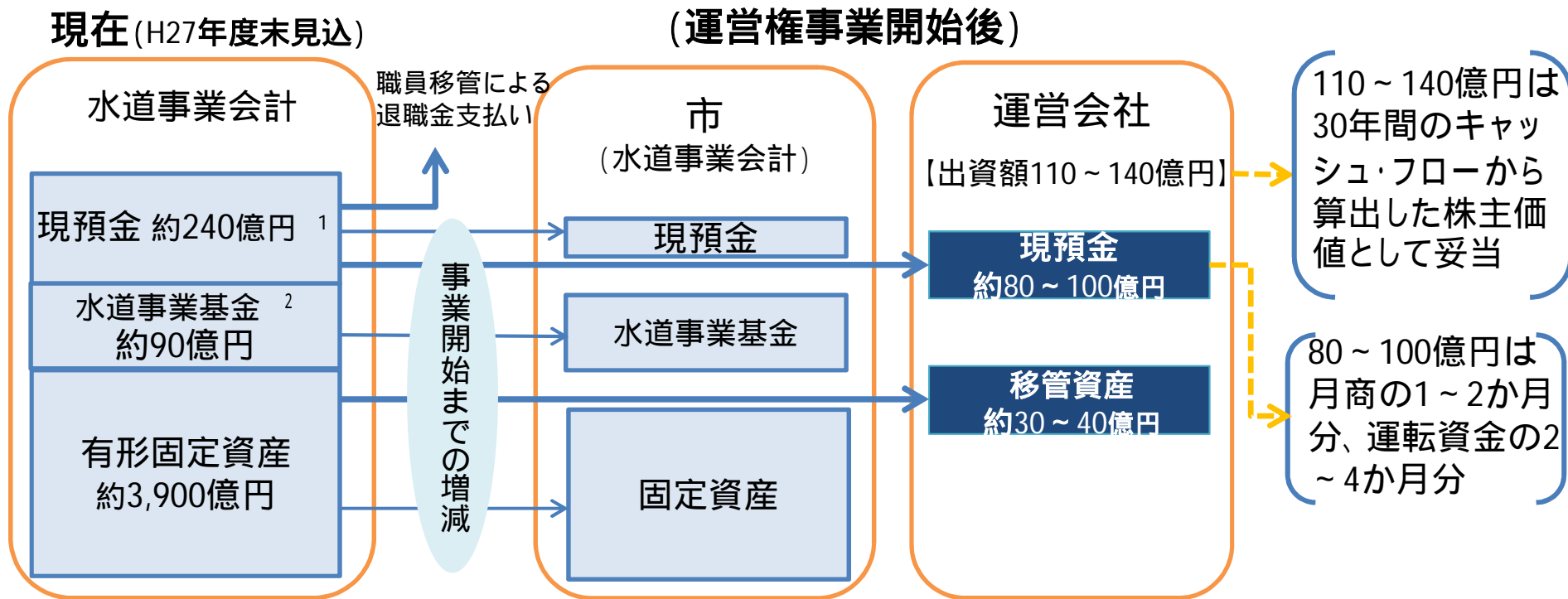


大阪市から運営会社への出資の方法については、市から運営会社に直接出資する形態（ 1 ）のほか、市から持株会社を通じて運営会社に間接的に出資する形態（ 2 ）も考えられる。

## (4) 運営会社への出資について

### 運営会社への当初出資額について

- ・運営会社設立時は、市（水道事業会計）が100%出資する。
- ・出資額については、市の水道事業会計で保有する資金及び固定資産の中から、運営会社における当面の運転資金、事業期間中に生み出されるキャッシュ・フローをもとに適正額を算出。
- ・現時点では、出資額を110～140億円程度（金銭が約80～100億円、固定資産等の現物出資が約30～40億円）と見込んでいる。



数値はH27予算ベース

1: 未収金や未払金等を考慮

2: 災害時等の施設復旧・災害対策が目的

## 運営会社への現物出資について

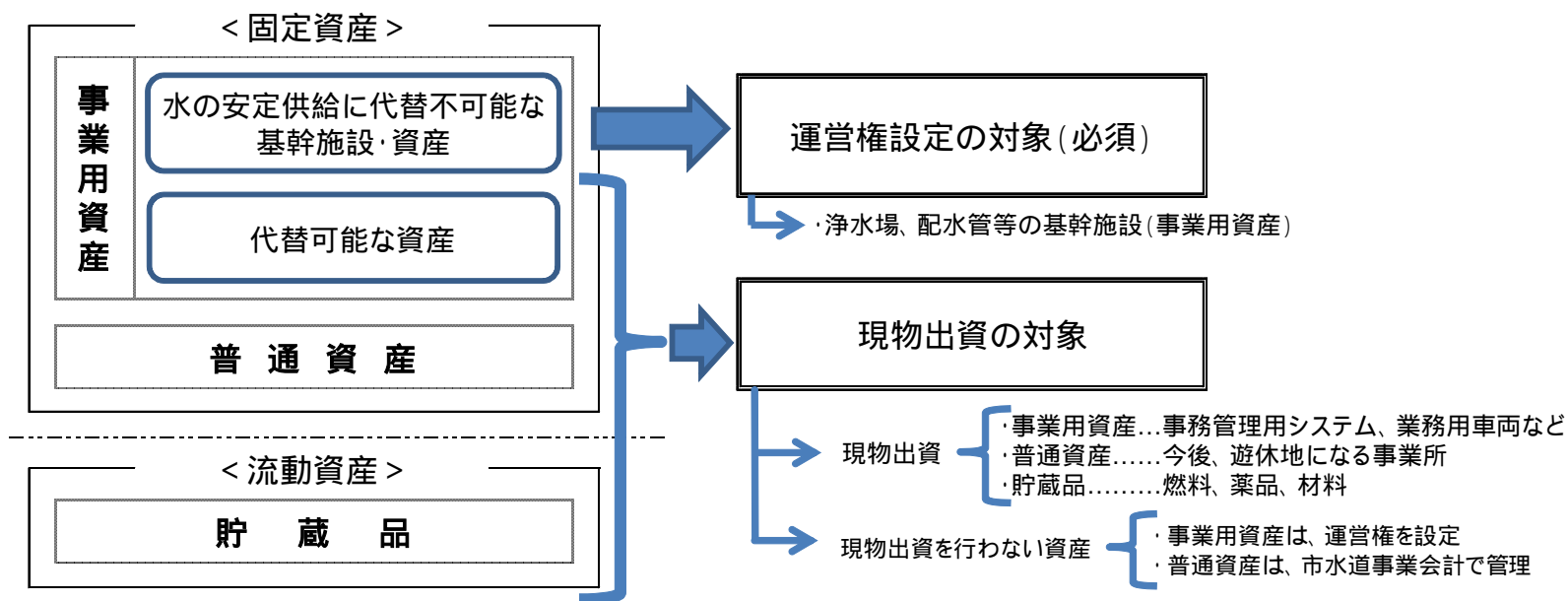
### 【現物出資の考え方】

- ・ **運営権設定の対象（必須）**

ライフラインである水道事業の特性に鑑みると、浄水場や配水管などの安全で良質な水の安定供給に代替不可能な基幹施設・資産は、市が保有して運営権を設定する。

- ・ **現物出資の対象**

運営会社は、市が設立する会社とすることから、「事業用資産のうち代替可能なもの」、「普通資産（水道事業に供していない資産）」、「貯蔵品」を現物出資の対象とし、このうち、運営会社の円滑な事業運営に必要となる資産について、運営会社へ現物出資を行う。



現物資産の分類・仕分け案

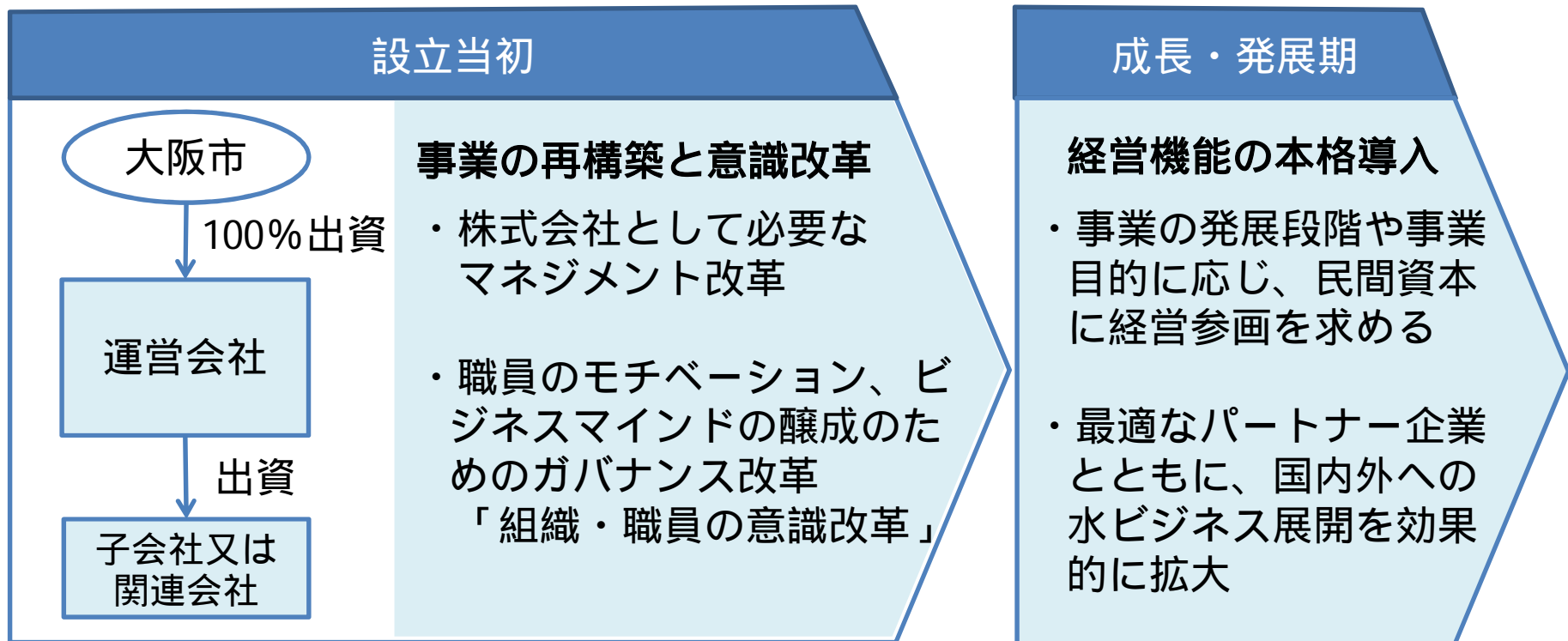
分 類		仕分け	主な資産・施設	
（事業用資産） 固定資産	安全で良質な水の安定供給に 代替不可能な基幹施設・資産	運営権を 設定	浄水場（3か所）及び配水場（10か所）等の施設 導・送・配水管 水利施設利用権・共同溝利用権 水道メーター	
	代替可能な資産	運営会社の円滑な事業運営に 必要となる資産	運営会社へ 現物出資	人事給与・財務会計などの事務管理用システムや、 需要予測に基づき配水量を自動算出する装置 業務用車両 水質管理・応急給水用の工器具類 （クロマトグラフ質量分析計、仮設配管など） 事務用の備品等（移動式書庫、金庫、会議机など）
		上記以外の資産 （水道事業の運営上必要）	運営権を 設定	今後使用する（仮称）合同庁舎等 水道料金の算定、請求を行うシステム等 研修及び研究施設 （体験型研修センター、最適先端処理技術実験施設）
（普通資産） 固定資産	水道事業に 供していない資産	運営会社の経営資源 となる資産	運営会社へ 現物出資	今後、遊休地になる予定の事務所（5か所） （豊里・野田・大宮・今里営業所、南部水道工事センター）
		上記以外の資産	市水道事業会計 で管理	スポーツ施設（3か所） 貸付用駐車場（11か所） その他の普通資産 （もと扇町庁舎用地、もとサービスステーションなど）
流動資産	貯 蔵 品	運営会社の円滑な事業運営に 必要となる資産	運営会社へ 現物出資	燃料（発電機用の重油、軽油など） 薬品（浄水処理用の硫酸バンド、次亜塩素酸ナトリウムなど） 材料（給配水管工事用の継手、制水弁など）



## 民間出資の受入れの考え方

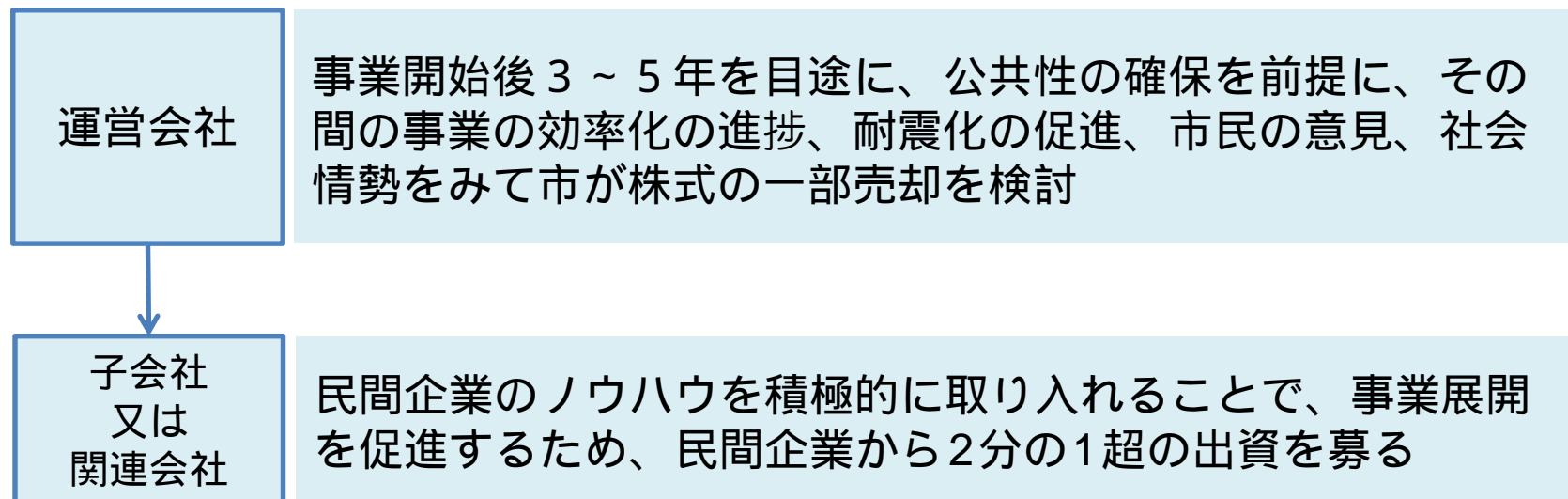
### 【会社の設立から成長・発展への考え方】

- ・市100%出資で設立した運営会社は、直ちに株式会社としての事業再構築と意識改革を行う。
- ・そのため、設立当初から企業経営に優れた民間人材を積極的に登用する。
- ・その後、会社としての成長、発展期へ移行するため、民間出資を募り経営機能の本格導入や国内外水ビジネスの本格展開を行う。



## 民間出資の受入れの考え方(つづき)

### 【事業開始以後の出資割合に関する基本的考え方】

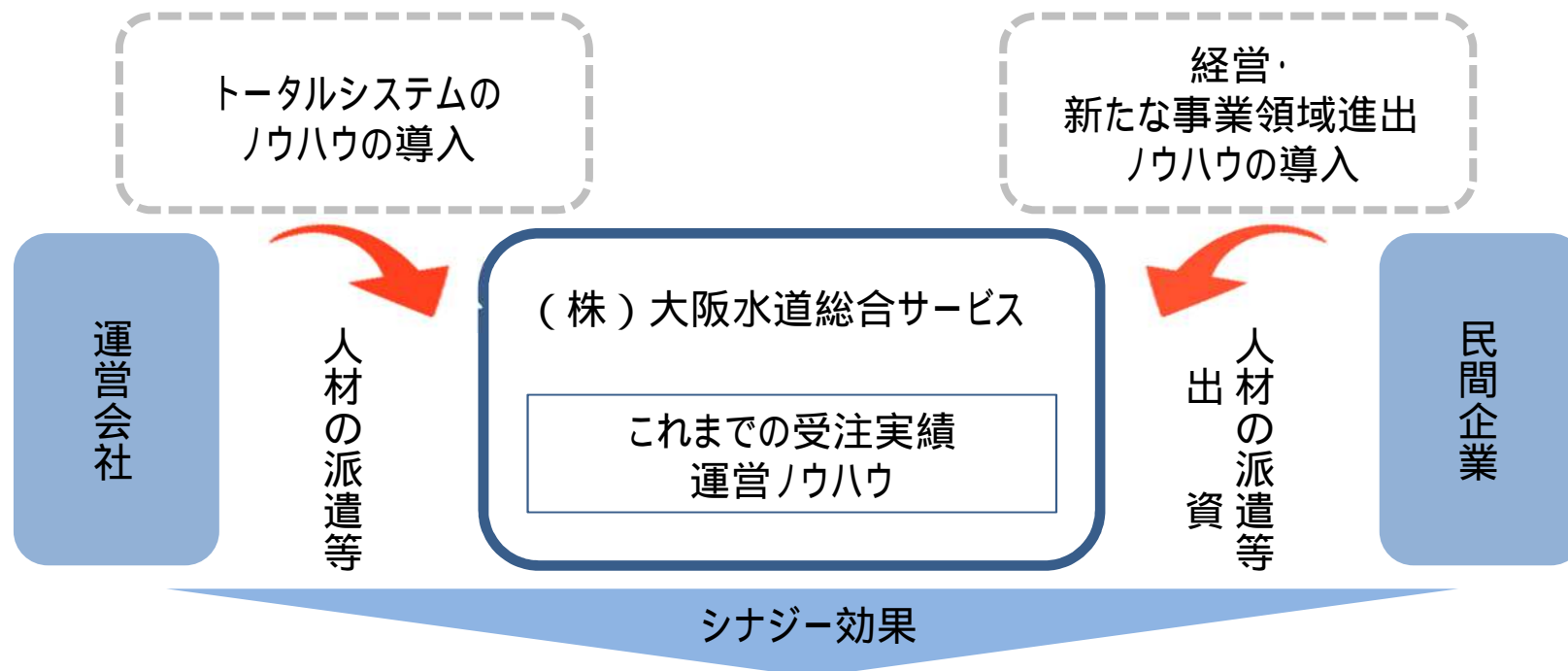


### 【出資者の選定に関する考え方】

- ・ 出資者の選定は、出資比率、出資者の構成など、応募者からの提案を受けることを基本に市が公募等の方法により行う。
- ・ その上で、市は、今後の事業展開の有用性や、出資者との事業の関連性、シナジー（相乗効果）、経営責任の所在が不明確にならない出資構成などを見極め選定する。

## (株)大阪水道総合サービスの活用及び機能強化

- ・ (株)大阪水道総合サービスについては、組織の意識改革、経営改善に向けた取組みを一層強化し、経営の安定化を図る。
- ・ これまでの受注実績、業務実績により培ってきたノウハウ及び入札参加資格を活用し、市域内事業に依存せず、国内外へのビジネス展開を担う子会社又は関連会社として位置付ける。
- ・ 経営層については速やかに民間人材を登用の上、新たな経営計画を策定し、民間からの出資を求めていく。
- ・ 民間出資等により、民間の経営ノウハウを導入することに加え、運営会社からの人材の派遣等によりトータルシステムの運営ノウハウも取り入れ、同社の競争力・機能を強化する。



国内外へのビジネス展開を効果的に拡大