

6 . 新たなビジネス展開

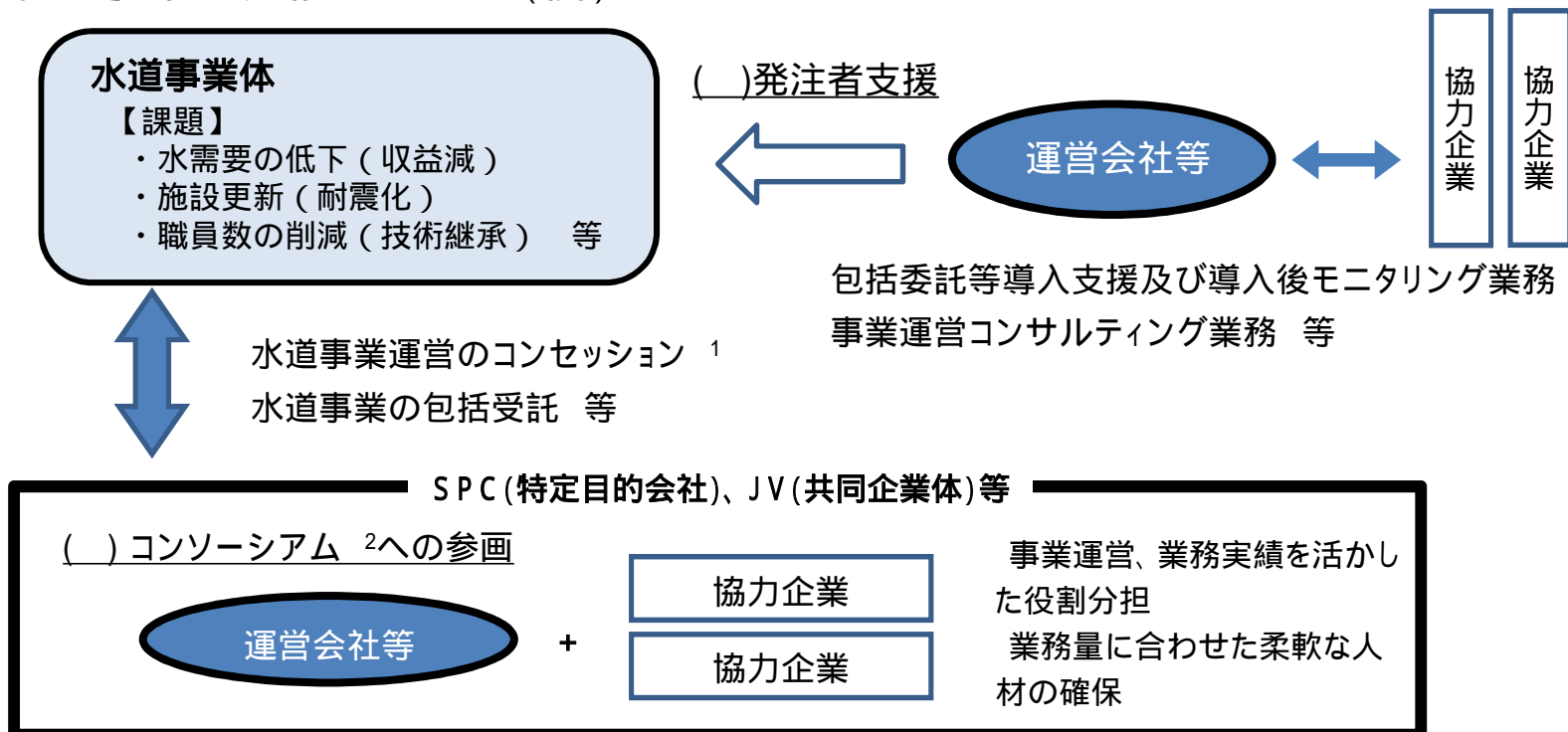
(1) 国内展開

水道事業運営の実績を活かし他都市の水道システムをトータルサポート

発注事業体の意向に沿った様々な組合せに対応した業務受託

包括委託の発注支援業務等、発注事業体の運営支援コンサルティング業務受託

水道事業の受託スキーム(例)



1 コンセッション:資産を保有したまま、契約により一定期間、包括的に事業運営する権利を第三者に付与する方法

2 コンソーシアム:共同体、(企業)連合、合併企業、共同事業体、組合、協会、協議会などの意味

運営会社が持つ強み・ノウハウ

< 経営・計画部門 >

業務部門	「強み・ノウハウ」	想定される受託業務	委託事業体への効果
経営部門	経営分析	経営計画策定支援業務	経営分析に基づく経営改善計画の策定を支援することにより「収支改善」に資する。
	BCP (事業継続計画)	BCP等危機管理マニュアル策定支援業務	災害時等においても事業を継続するための危機管理計画であるBCP(事業継続計画)等を策定することにより「危機管理対応レベル向上」に資する。
	ISO22000 (食品安全管理)	水安全計画策定支援業務	ISO22000のマネジメントシステムの適用により「継続的な業務改善」及び「水道水の安全性向上」に資する。
計画部門	アセットマネジメント	施設整備計画策定支援業務 地域水道ビジョン策定支援業務	アセットマネジメントを活用し、施設の長寿命化等による「事業費の抑制」及び「事業費の平準化」に資する。

BCP(事業継続計画) : BCPはBusiness Continuity Planningの略で、大規模な地震等の被災を想定し、利用できる資源(ヒト、モノ、情報等)に制約が生じる状況下でも事業を中断させない、仮に中断しても事業を早期に再開させるための計画をいう。

< 実務部門 >

業務部門	「強み・ノウハウ」	想定される受託業務	委託事業者への効果
営業部門	お客さま対応記録のデータベース化・分析 コールセンター	お客さま対応業務	お客さま対応記録をデータベース化し、対応内容等を分析することによる「お客さま満足度向上」及び、コールセンターでお客さまの問い合わせを集中的に管理することにより「運営コスト削減」に資する。
設計施工部門	水道施設全般に係る設計・施工実績	設計・施工マニュアル等策定支援業務 設計・施工監理業務	規格・基準を反映した設計・施工マニュアル等の策定により「設計・施工品質の向上」に資する。 設計・施工における発注者（発注・監督）支援により、技術者不足等を解決し、「設計・施工品質の向上」に資する。
管路部門	マッピング（管路情報管理）システムの構築 配水ネットワークの構築	管路維持管理等支援業務 管網解析業務	マッピングシステムによる管路情報（布設年度、口径、管種、漏水履歴等）の管理、並びに管網解析による路線・口径等の適正選定により「更新計画・維持管理計画の立案」に資する。 管路の維持管理における管網解析の活用により、「配水区域の適正水圧・水質の確保」に資する。

< 実務部門 >

業務部門	「強み・ノウハウ」	想定される受託業務	委託事業者への効果
浄水部門	浄水処理技術 浄水処理技術の調査研究	運転維持管理等 マニュアル策定支援業務 浄水場運転・維持管理業務	浄水処理の運転に係るマニュアル等を策定することにより非常時対応を含めた「安定した浄水処理」に資する。 ISO22000のマネジメントシステムに基づく運転維持管理により、「安心、安全、安定した水づくり」に資する。 調査研究に基づく浄水処理技術を適用することにより「水道水の水質レベル向上」に資する。
水質部門	水道GLP（水道水質検査優良試験所規範）	法定水質検査業務 水質コンサルティング業務	水道GLPに裏付けられた高い精度で、水源から給水栓までの一貫した水質管理により「水質管理レベルの向上」及び「水質への信頼性向上」に資する。
人材管理部門	人材育成計画 体験型研修センター	各種研修関連業務 研修フィールド貸与事業	研修の実施、人材育成計画の策定を支援することにより「技術の継承」に資する。

国内水道事業の委託化の動き

国内水道事業（簡易水道、用水供給事業を除く）における業務委託費は2,300億円(H25)程度であり、平成20年度と比較すると、「職員給与費」の縮小に対し「業務委託費」は拡大している。中小事業者では、「事業の効率化」や「経費削減」のため、職員数を削減し、委託化を進めており、「技術者（力）不足」が進行していると示唆される。

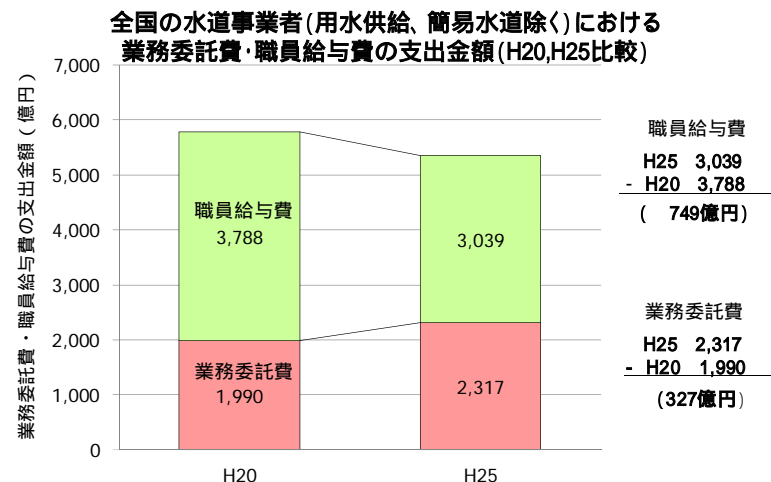
業務委託には、技術上の業務について責任と権限を含めて委託する「第三者委託制度」があり、委託化が進められているが、平成25年4月現在の民間事業者への委託件数は46件¹と、全水道事業者（簡易水道除く）1509事業者の3%程度である。一方、厚生労働省のアンケート調査では、約67%の水道事業者が「今後の業務を現在の技術者で対応できない」、その対策として「外部への委託」が有効と回答²している。

また、「公共施設等運営権制度」については、国が同事業を2～3兆円規模とすることを目標に掲げ、「産業競争力会議」の分科会において、平成26年度から3カ年の事業毎の数値目標を掲げている（水道分野：6件）。

1：全国水道関係担当者会議資料（H25.4 厚生労働省）

2：「第三者委託実施の手引き」（H23.3厚生労働省）より引用

今後、「第三者委託」等、水道事業全般のノウハウ・技術力が求められる業務委託の拡大が想定されることから、運営会社では、水道事業運営の実績を活かし、これら業務の積極的な受託をめざす。



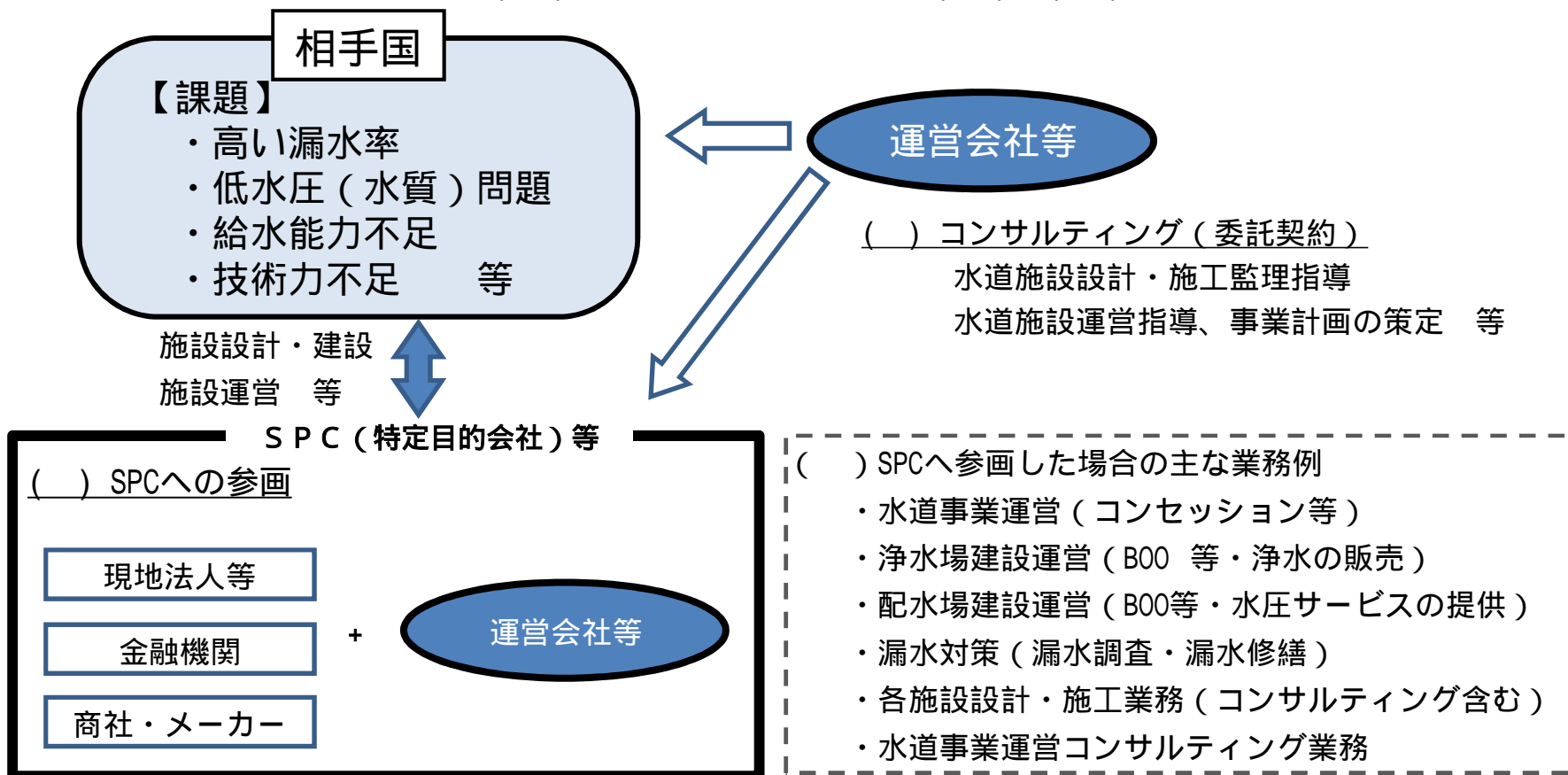
データ：公営企業年鑑（平成25年度）【総務省】

(2) 海外展開

水道事業の運営実績に基づく水道技術、運営ノウハウを活用した海外展開を実施

当面は、コンサルティング業務等により海外展開の実績を積み、将来的には、相手国側の政治リスク等を見極めながらSPC等への参画をめざす。

海外事業実施スキーム(例) … 段階に応じて()、()のスキームを想定



BOO：PFI事業方式の一つで、民間事業者が自らの資金で対象施設を建設し(Build)、所有し(Own)、維持管理・運営を行う(Operate)形式

ベトナム・ホーチミン市における事業化に向けて

ホーチミン市水道では、給水能力の不足、高い漏水率、低水圧に伴う配水管内への地下水等の流入による水質汚染や末端地域での時間断水など、適正な配水管理が行われていない。

そのため、平成21年度より民間企業と共同で、ホーチミン市水道の水圧改善による安定給水、漏水改善の推進のための調査を実施し、配水場を活用した配水コントロールシステムの導入を提案している。

JICA協力準備調査（H26.2~H27.9）において、配水場の建設と維持管理・運転管理を行う事業の妥当性や実現可能性が確認された。現在は、配水場整備の事業化に向けて、ホーチミン水道総公社（SAWACO）と協議検討を進めている。

H21,22：NEDO「省水型・環境調和型 水循環プロジェクト」

H23：経済産業省「官民連携水事業展開調査」

H24,25：JICA「ホーチミン市給水改善計画調査」

【大阪市水道の役割】

ホーチミン市水道（SAWACO）との関係構築

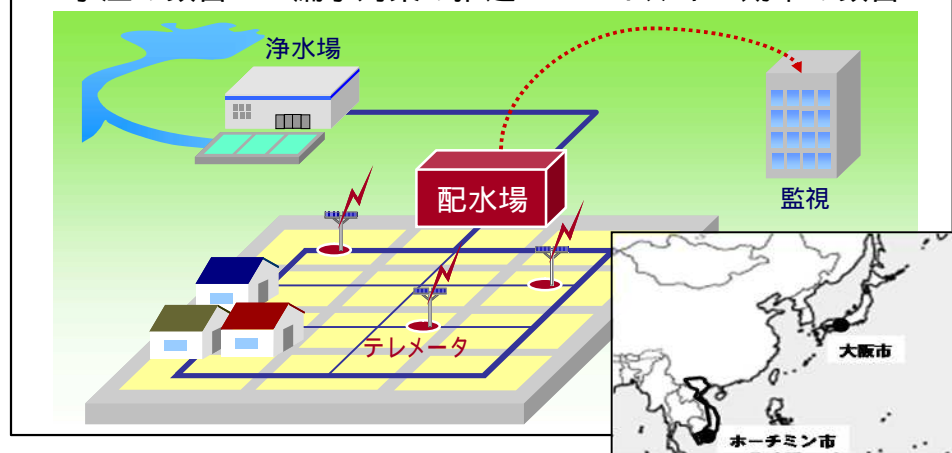
ホーチミン市水道が現在抱えている給水能力不足、低水圧、高い漏水率等の課題解決にあたり、水需要の増加に対応して水道システムを拡張整備してきた大阪市水道の経験と実績に基づく施設整備計画の策定や、配水場を含む配水システムの運用管理技術などの支援を行う。

民間企業との連携

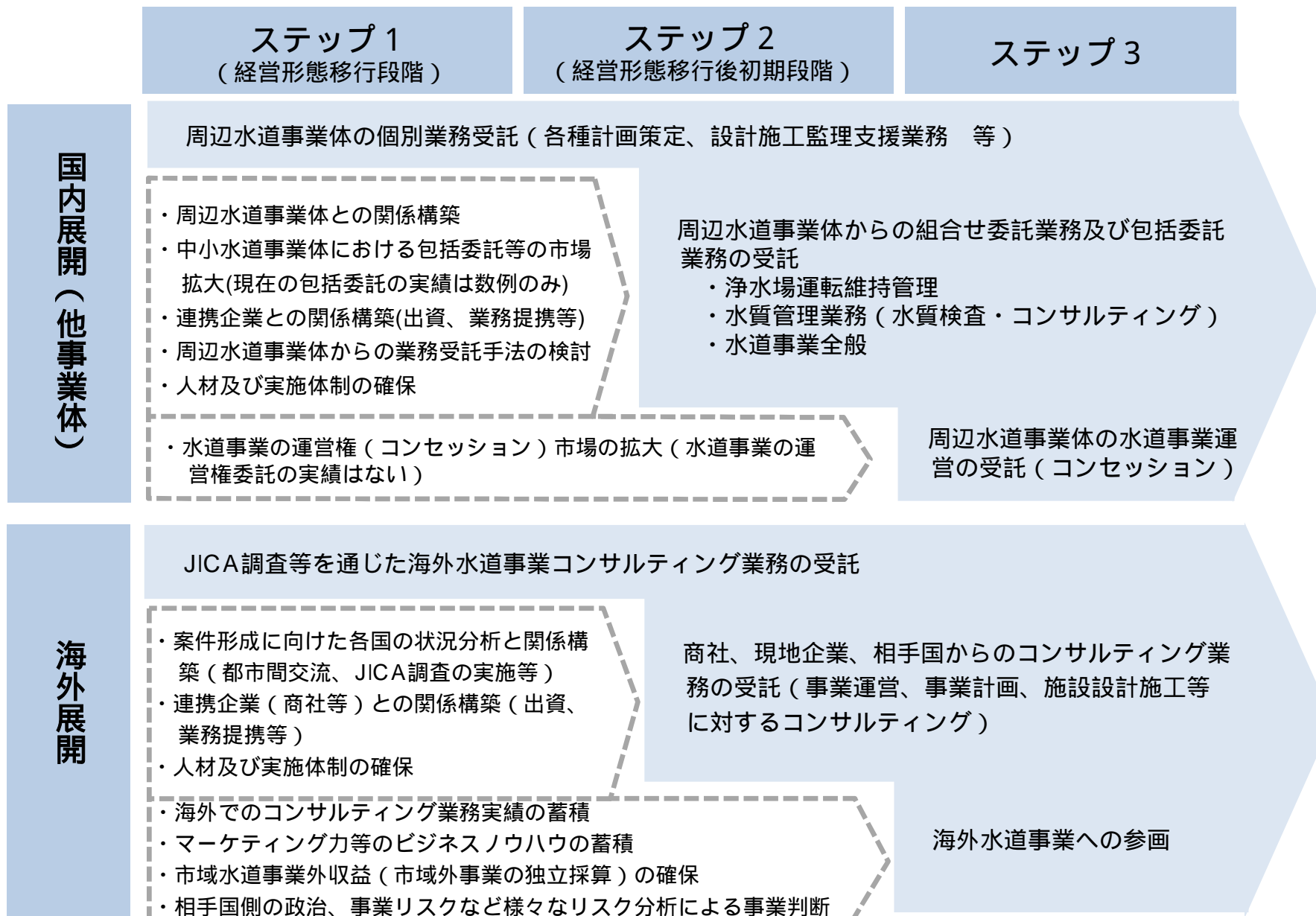
水道事業者として、民間企業にはない、水道事業運営実績に基づく技術・ノウハウと、民間企業が持つ様々な要素技術や、マーケティング能力、資金調達能力などのビジネスノウハウとの連携により、お互いの強みを活かした事業展開を図る。

大阪市水道の技術と経験に基づき、配水場の建設を含む配水コントロールシステムの導入を提案

・水圧の改善 ・漏水対策の推進 ・エネルギー効率の改善



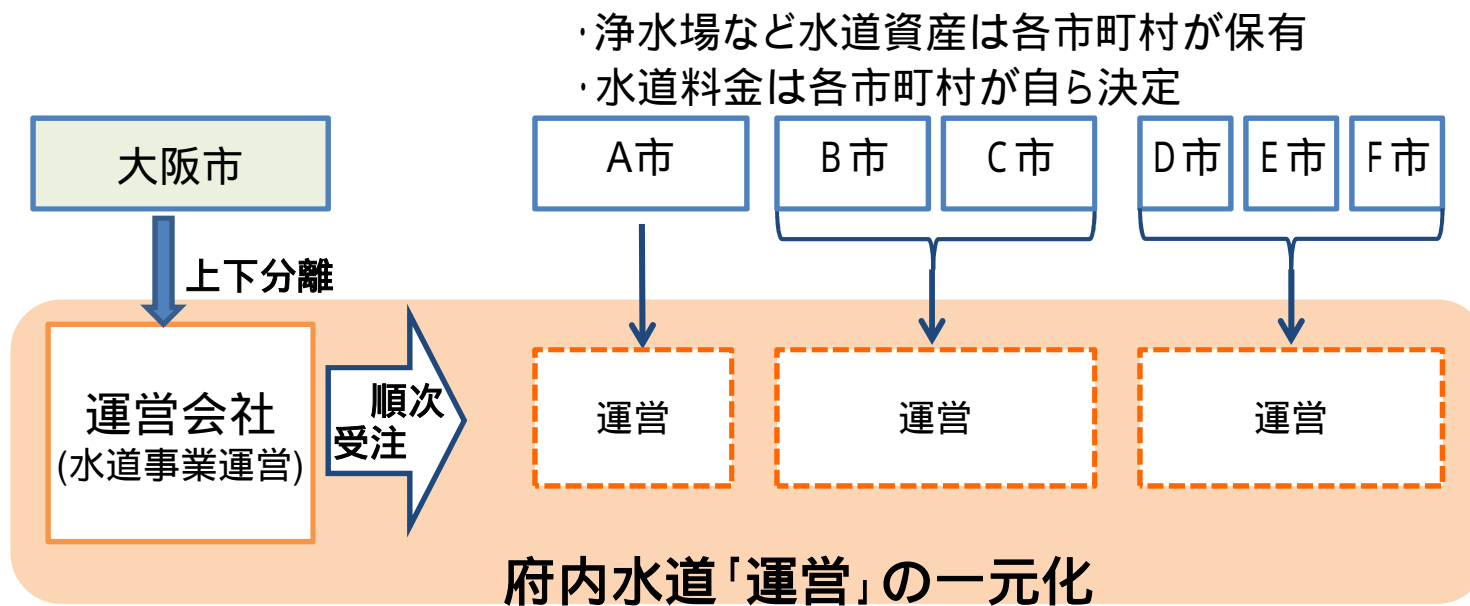
(3) 国内外展開へのロードマップ



(4) 大阪府域の一元化へのアプローチ

- ・「府域一水道」の実現は、府内すべての水道事業者が共有する将来目標。
- ・ただし、組織統合による広域化は、自己水を含む資産の譲渡などが課題となり、ハードルが高い。
- ・公共施設等運営権制度活用後の新会社は、組織統合ではなく、トータルシステムによる事業運営ノウハウを最大限活用し、府内水道事業の「運営」一元化をめざしていく。
- ・そのためには、新会社を魅力ある組織として発展させ、広域的な展開につなげていく。

府内一元化のイメージ



(5) 水需要喚起策

インセンティブの付与

新たなお客さまの市域内への進出等を促し、新規需要の開拓につなげる。

- ・対象者：大阪市内の関西イノベーション国際戦略総合特区（大阪駅周辺地区、夢洲・咲洲地区、阪神港地区）に新たに進出する事業者
- ・措置内容： 大阪市の認定を受けた特区事業（新エネルギー分野・ライフサイエンス分野及び両分野を支援する物流等の事業）を営む事業者
 - 事業開始より12か月の期間、水道料金の5割を割引する。
 - 上記以外の事業者(住宅、風俗営業、公衆浴場、工事用・臨時用を除く)
 - 事業開始より12か月の期間、一月の使用水量が3,000 m^3 を超える部分について、水道料金の2.5割を割引する。ただし、増床又は市内からの移転の場合は、一月の使用水量が3,000 m^3 を超え、かつ増床又は移転前の使用実績を超える部分。

ボトル水の企画・製造・販売

本市水道の事業開始以来120年間で蓄積してきた、信頼性の高い水道技術やシステムを基に、高度浄水処理水を中心とした、ボトル水の企画・製造・販売をお客さまのニーズを踏まえ展開する。

まずは、平成27年度に市内で開催されるイベントと連携して販売する。

実際にボトル水を飲むことで、本市水道の安全でおいしい水を実感していただき、市域を越えて、高い技術力を有する本市水道のブランドを発信し、水需要喚起策に資するとともに、今後の各種水ビジネス展開の一助とする。

今後の事業展開については、お客さまニーズや他企業の動向等の把握、上記の販売の検証を行い、収益事業としての見通しを判断した上で、積極的な販売促進や他企業との協業なども視野に入れ、段階的に進めることとする。

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

- ・ 公共施設等運営権制度においては、市は、施設の管理者として、運営会社による事業運営について適切にモニタリングし、災害時等における施設復旧などに最終的な責任を有するなど、公共性の確保において重要な役割を担う。
- ・ こうした市の役割を果たすため、市の内部組織に水道担当部署(モニタリング部署)を設置し、当該組織においては、責任ある業務執行体制のもと、モニタリング、水道施設の管理及び企業債の返済等の業務を行う。

人員体制		業務内容
全体で20名程度 統括管理	モニタリング等	<ul style="list-style-type: none"> ・ モニタリング [業務報告書・決算資料等の分析・評価、実地調査、業務改善指示、外部有識者機関の会議開催等] ・ 柴島上系廃止及びこれに伴う土地有効利用に関する検討・協議等 ・ 災害時における国庫補助申請等の対応
	資産管理・経理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 保有資産の管理(水道施設、水利施設利用権)・収入支出管理 ・ 市用地の使用許可手続 ・ 占用許可申請(道路、河川、公園等) ・ 予算編成、予算管理 ・ 既発企業債の返済等
	総務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 庶務(文書管理、労務管理、照会回答対応等) ・ 水道事業に係る条例等の制定・改廃案の作成、市会対応 ・ 国、他都市、各種団体との連絡調整等

(2) モニタリングの実効性の確保

基本的な考え方

- ・モニタリング業務においては、運営会社における要求水準達成状況や財務状況等を的確に分析・評価するため、業務内容に応じた各分野の専門知識を有する職員を配置する。
- ・また、モニタリング組織内部にスキル・ノウハウが蓄積されるよう、人材の確保・育成に取り組む。

事業期間全体を通じた責任あるチェック体制の維持・強化

【人材確保】

- ・職員の採用は、モニタリング部署が所属する組織（市）全体で幅広く募るとともに、求められる職種や職員の年齢構成等を勘案し、計画的に実施する。
- ・また、他の部局との異動や自治体等との人事交流を行うことにより、優れた人材の確保に努める。

【人材育成】

- ・モニタリングに係るノウハウについては、OJT（業務を通じた職員教育）により継承することを基本としつつ、その手順や視点、過去における評価結果等の情報を蓄積し、マニュアル化を図る。
- ・当該部署においては、組織横断的な業務分担とし、専門分野以外の業務も含めた事業の全体像の理解を深める（多能工化）とともに、専門職については職種ごとに複数の職員を配置するなど、市として責任ある判断・意思決定が行える体制を維持する。
- ・職員一人ひとりのさらなる能力開発を図るため、水道事業体・民間企業等への派遣研修や財務・会計等に関する外部検定試験の受験等を活用した人材育成に取り組む。

8. 運営会社の労働条件等

(1) 人事・給与等制度の基本理念

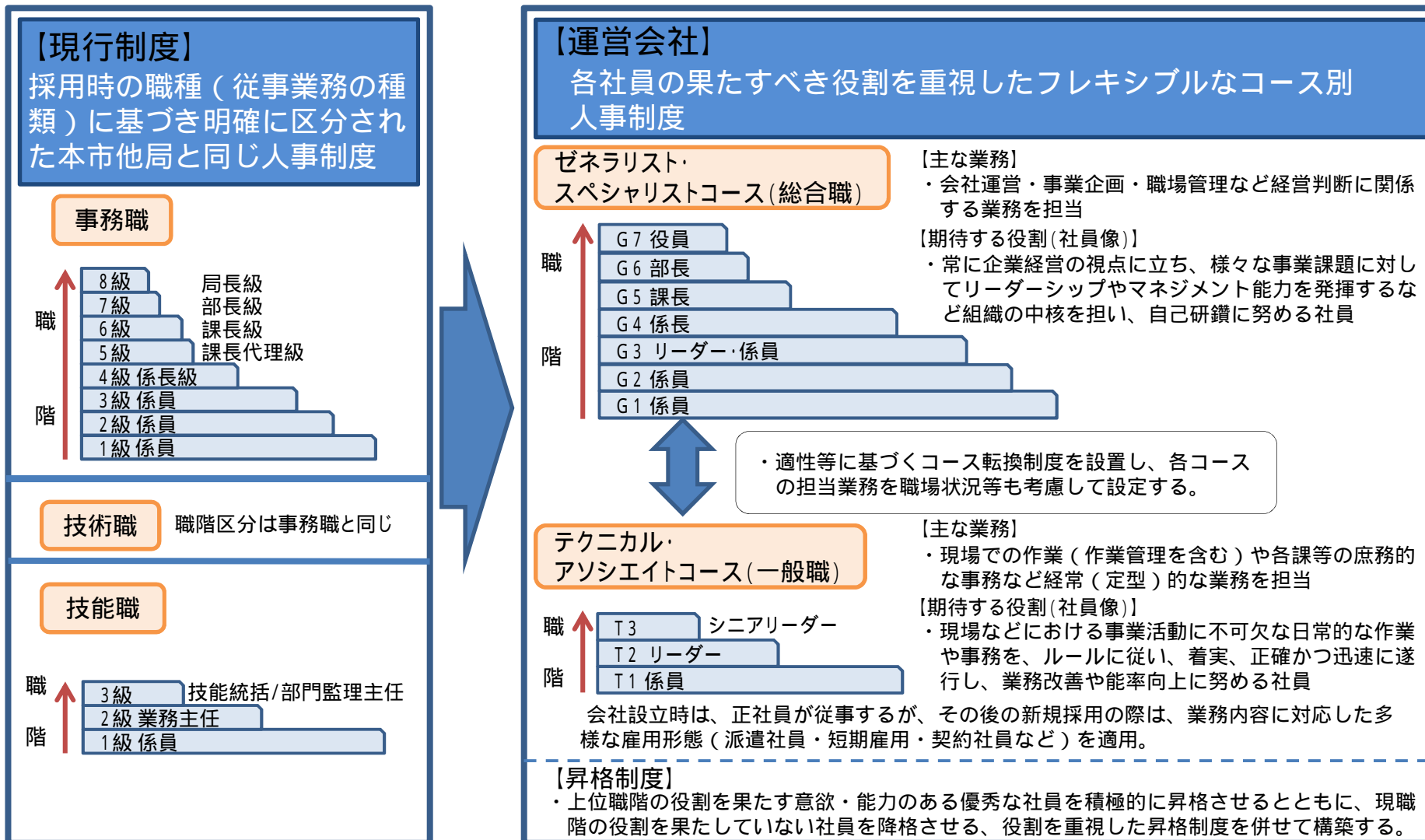
人事・給与等の制度構築にあたって

- ・ 設立される運営会社は、公益事業を営む新たな民間会社として、自社の存続・発展を通じて、公共の利益の創出・増大をめざす。
- ・ そのため、活力ある組織づくりの観点からも、民間企業の経営にふさわしい、より機能的で、生産性と効率性を追求した業務執行体制を構築するとともに、組織の活性化につながる計画的な採用を実施し、水道技術や事業運営のノウハウを継承していく。
- ・ また、こうした方針のもと、社員の士気を高め、貴重な人材を最大限生かすことを目的に、社員が意欲を持って能力を存分に発揮するとともに、その能力を一層向上させたいくなるような人事・給与制度と、安心して、心身の健康を保ちながら働き続けることができる福利厚生制度を構築する。
- ・ そして、自己の役割を果たし、会社の発展、公益の増大等に貢献した社員に、公平・公正かつ積極的に報いる。

(2) 人事・給与制度等

人事制度 / 役割を重視したフレキシブルなコース別人事制度

～ 活力ある組織をつくり、人材を最大限生かすための人事制度の構築～



給与制度

(ア) 給与・賞与への業績等の反映

～ 民間企業の経営にふさわしい、各社員の役割と業績に報いる給与制度の構築～

当局を含む本市行政職員の給与水準（平均的な給与支給額）は、市内民間企業従業員の給与水準に均衡させることを基本とする人事委員会勧告に基づいて改定が行われ、民間給与水準と均衡が図られている。

また、当局技能職員の給与水準についても、人事委員会の意見を踏まえ、民間の技能関係職種従業員の給与水準と均衡させるため、引き下げを行ったところである。

運営会社における給与について、「給料」は、組織としての生産性・効率性の向上につながるよう、各社員の役割や業績をこれまで以上に反映したものとする。

また、管理職は同じ職階でも各自の担当業務によって役割の重さが異なること、及びリーダーは係員よりも重い役割を担うことから、管理職とリーダーに対して各役割に応じた「役割給」を支給する。

これらの基本的な考えのもと、給料レンジ制や会社及び社員の業績等がより明確に反映される賞与制度を導入するなど、よりメリハリのある給与制度を構築する。

（運営会社が定める基準において標準的な評価を受けた社員の給与は、現在の給与と同水準となるような制度設計とする。）

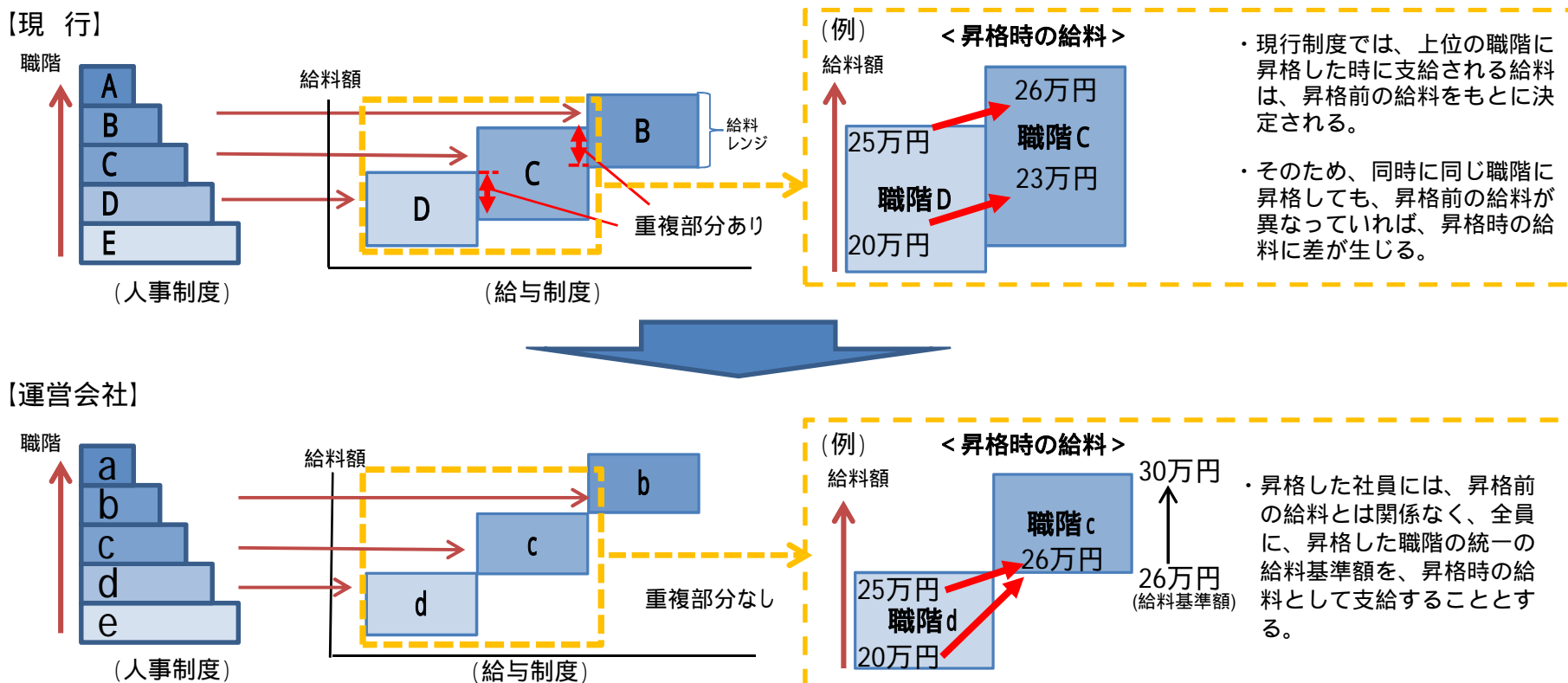
給与制度(つづき)

(イ) 人事制度の職階区分に一致した給料レンジ

～ 各社員の果たすべき役割に公平・公正に報いる給与制度の構築～

現行制度では、人事制度で各職階の役割が明確に区分されている一方、給与制度では各職階に対応する給料レンジ間で重複する部分があり、下位の職階の給料が上位の職階の給料を上回る場合がある。

運営会社では、人事制度の職階区分に一致した給料レンジとすることで、各職階での重複部分をなくし、各社員の役割に公平・公正に報いる給与制度とする。



給与制度(つづき)

(ウ) 会社と各社員の業績等がより明確に反映される賞与制度

～ 会社の発展に貢献した社員に積極的に報いる給与制度の構築～

期末手当 基礎賞与について

現行制度では、「期末手当」について、各職員の給料月額と勤務日数をもとに支給金額を決定しているが、運営会社においても、同手当に代わる「基礎賞与」について、同様の方法により支給金額を決定する。

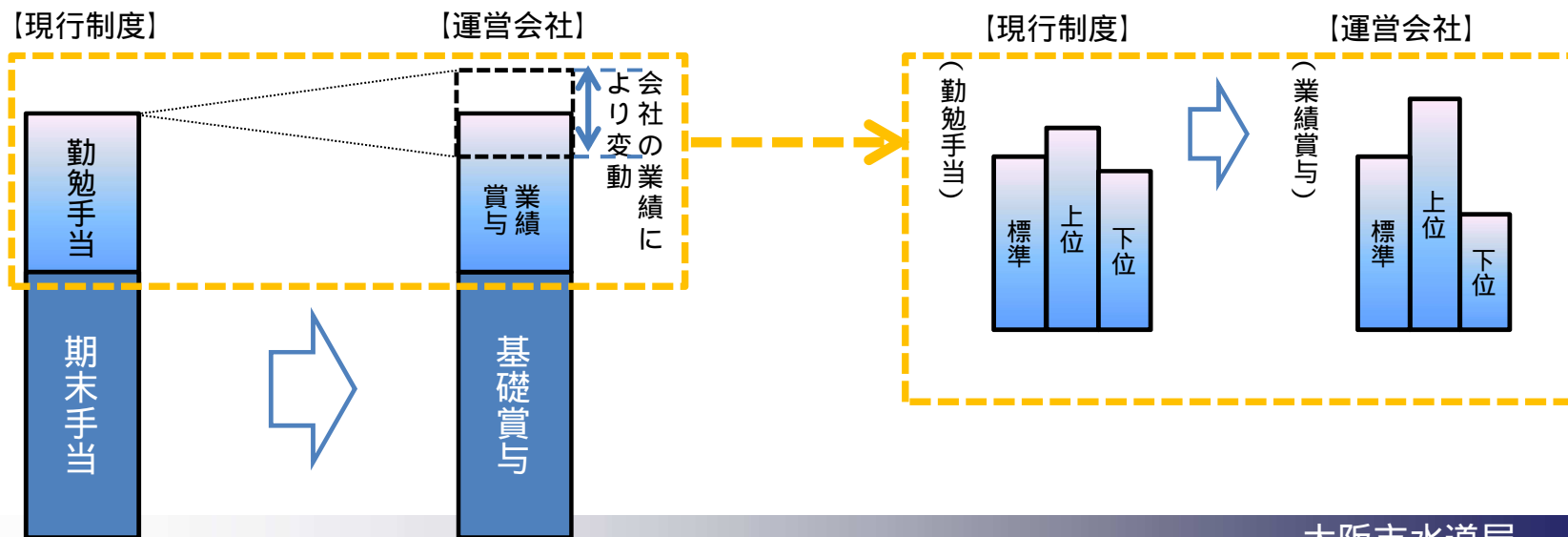
勤勉手当 業績賞与について

現行制度では、「勤勉手当」について、全職員の給料月額をもとに全体の総支給額を決定したうえで、各職員の業績等の評価に基づき支給金額を決定しているが、運営会社においては、同手当に代わる「業績賞与」について、会社の業績に基づき全体の総支給額を決定したうえで、各社員の業績等の評価に基づいて支給金額を決定する。

なお、「業績賞与」については、各社員が人事考課によって受けた評価の上下の違いがより明確に支給金額に反映される決定方法を採用することで、会社の発展に貢献した社員に積極的に報いる制度とする。

企業の業績が反映される業績賞与の導入

各社員の業績等がより明確に支給金額に反映される決定方法の採用



退職給付制度

(ア) 民間企業と同様の退職給付と公的年金

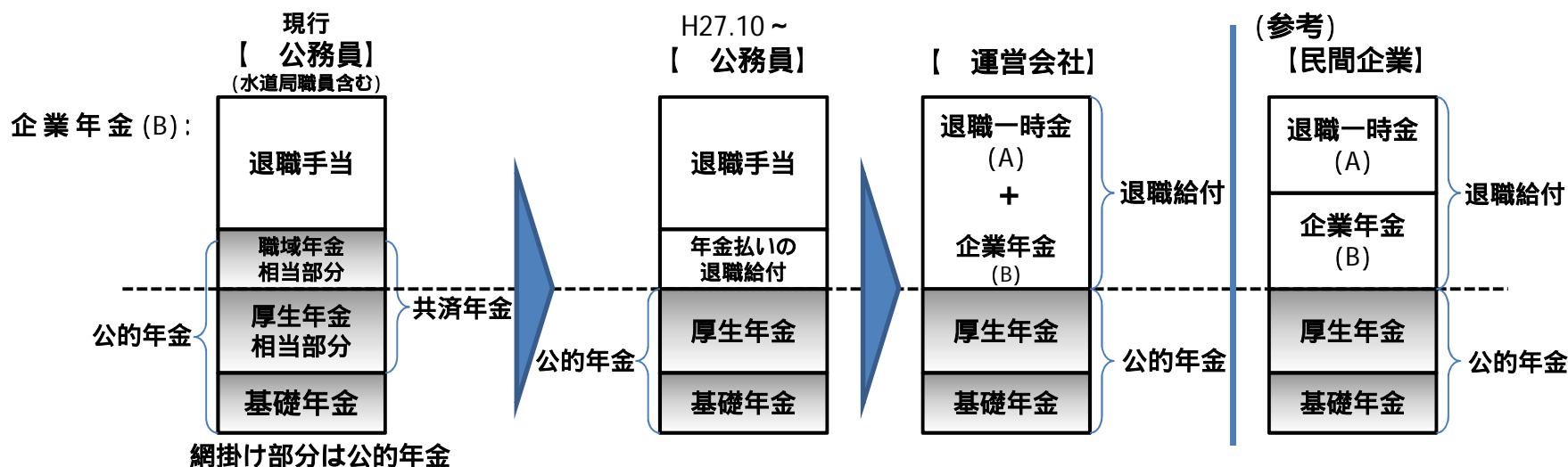
～ 民間企業の経営にふさわしい、安心して働き続けることができる退職給付制度の構築～

について

- ・ 公務員の場合、退職手当と基礎年金は今後も変わらないが、国の制度改正により、平成27年10月から公的年金のうち共済年金の職域年金相当部分が年金払いの退職給付に変わり、それ以外の厚生年金相当部分は民間企業と同じ厚生年金に変更される。

について

- ・ 運営会社では、公的年金は厚生年金と基礎年金で変わらないが、退職手当と年金払いの退職給付については、民間企業と同様の退職一時金と企業年金とする。（退職一時金と企業年金の具体的な内容については、今後整理を行う。）
- ・ なお、運営会社に転籍しても、それまで公務員として共済組合に加入・支払していた期間分の の共済年金と の厚生年金と年金払いの退職給付は、年金受給時に共済組合から支給される。



退職一時金(A): 公務員の退職手当に相当するもので、退職時に一括支給するもの。

企業年金(B): 企業が社員のために、任意で設ける私的年金で、公的年金(基礎年金、厚生年金)を補完するもの。

退職給付制度(つづき)

(イ) 在職期間全体の貢献度が反映される退職給付の計算

～ 各社員の会社に対する貢献に公平・公正かつ積極的に報いる退職給付制度の構築～

現行制度の退職手当では、退職時の給料月額をもとに計算する基本額が手当の大部分を占めているため、同じ日に退職した場合、退職時の給料月額と勤続年数が同じであれば、退職者間で在職期間の貢献度に大きな差があったとしても、退職手当に大きな差は生じない。

運営会社の退職給付では、在職年数の長さに基づく「勤続ポイント」と、入社から退職までの各年度ごとに、属していた職階(職務の等級)の役割の重さに応じて定めるポイントをすべて足した「等級ポイント」の合計をもとに支給額を計算するポイント制を採用することで、在職中に果たした役割・責任など会社に対するすべての貢献を退職給付に反映させる。

なお、退職給付の水準(平均的な支給額)については、現行の退職手当等と同水準となるよう制度設計を行う。

A 現行の退職手当の計算

$$\text{退職手当} = \text{退職手当の基本額} (\text{退職日における給料月額} \times \text{勤続年数} \text{と} \text{定年} \cdot \text{早期など退職事由に応じて定める支給率}) \\ + \text{退職手当の調整額} (1)$$

(1) 退職手当の調整額 = 退職前60月(5年間)の各月ごとに、属していた職務の等級に応じて定める調整月額の合計額



B 運営会社の退職給付の計算

$$\text{退職給付} = \{ \text{勤続ポイント} (\text{勤続年数} \times \text{1年あたりのポイント}) \\ + \text{等級ポイント} (\text{入社から退職までの各年度ごとに、属していた} \\ \text{職階(職務の等級)の役割の重さに応じて定めるポイントの合計}) () \} \\ \times \text{1ポイントあたりの退職給付単価} \\ \times \text{退職事由別支給係数} (\text{例: 定年} 1.0 \quad \text{早期} 1.2 \quad \text{普通} 0.8 \text{など})$$

() 等級ポイント計算例

計	525P
課長	20P × 10年 = 200P
係長	15P × 15年 = 225P
リーダー	10P × 5年 = 50P
係員	5P × 10年 = 50P

その他の労働条件、福利厚生

(ア) その他の労働条件

労働時間・休日は、原則として現行どおりとする。

休暇・職務免除は、民間企業で適用されていない公務員特有の措置については見直しを行うが、それ以外は原則として現行どおりとする。

(イ) 福利厚生

A 法定福利 【法令(健康保険法等)に基づき事業主(運営会社)が実施するもの】

運営会社では、独自で健康保険組合を設立しないので、運営会社へ転籍する職員は、現在の大阪市職員共済組合等から退会し、全国健康保険協会等に参加することになり()、制度として保障されている法定福利は同協会等により実施される。

項目	現行	運営会社
健康・介護保険、休業補償制度	大阪市職員共済組合	全国健康保険協会
雇用保険	-	雇用保険
労災保険	地方公務員災害補償基金	労働者災害補償保険

全国健康保険協会とは、健康保険組合の組合員ではない被保険者に係る健康保険事業を行う法人であり、会社が独自で健康保険組合を設立しない場合、当該会社の社員は健康保険法に基づき同協会に参加しなければならない。

B 法定外福利 【事業主(運営会社)が任意で実施するもの】

がん検診、脳ドック等の福祉事業や、選択型福利厚生事業などの法定外福利については、内容・方法を整理したうえで運営会社が引継ぎ、実施する。

人材育成 【人材育成方針】

公共性を有する企業の社員としての社会的責任を自覚し、企業の効率性・発展性の追求に貢献できる社員を育成する。

経営理念を実現・発展させるため、自ら行動・成長できる「自立型人材」を育成する。

人材育成の理念

理念	内容
お客さま第一主義	お客さまに喜んでいただくこと、お客さまの信頼に応えることを第一に、サービス精神を発揮しながら職務に取り組む社員
ビジネスマインド	常に企業経営の視点に立ち、高度なコスト意識を持って職務に取り組む、時代の変化に柔軟に対応することができる社員
プロ意識	水道事業の「プロ」としての責任と誇りを持ち、トータルシステムの技術と知識を活かしながら、企業の効率性・発展性の追求に貢献することができる社員
チャレンジ精神	自己研鑽に努め、前例にとらわれず、失敗を恐れずに職務に挑戦し、組織の発展とともに自らも成長する社員
国際マインド	水道事業の海外展開に対応できるグローバルな視点を持ち、国際感覚や必要なスキルを自ら身につけ、実践することができる社員

社員に求められるスキルと育成プログラム

理念	社員に求められるスキル	育成プログラム
お客さま第一主義	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスマナー ・社会貢献 ・コンプライアンス 	<ul style="list-style-type: none"> ・CS(顧客満足)向上 ・CSR(企業の社会的責任(人権含む)) ・コンプライアンス
ビジネスマインド	<ul style="list-style-type: none"> ・経営戦略、経営管理 ・組織管理 ・市場分析 ・コスト意識 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営戦略、マーケティング ・人材マネジメント ・ファイナンス ・他企業派遣 ・企業経営基礎
プロ意識	<ul style="list-style-type: none"> ・水道技術・業務知識 ・業務管理、部下指導育成 	<ul style="list-style-type: none"> ・各種技術研修・実務基礎 ・水道事業史 ・コーチング、リーダーシップ ・資格(技術士、水道施設管理技士等)
チャレンジ精神	<ul style="list-style-type: none"> ・積極性・説明力 ・企画力・実行力 	<ul style="list-style-type: none"> ・各種能力開発、自己啓発支援助成 ・プレゼン ・企画改善 ・キャリアデザイン
国際マインド	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバルビジネス ・語学力 	<ul style="list-style-type: none"> ・海外水道事業体への派遣(語学含む) ・グローバルビジネス基礎 ・語学習得支援

Off - JT (職場外研修)

能力開発・自己啓発

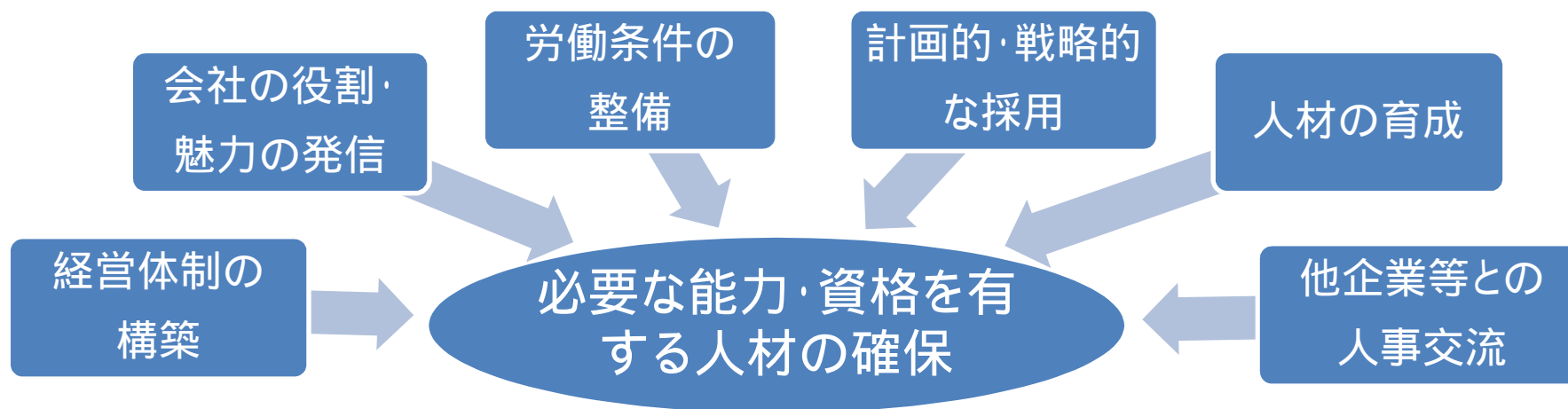
OJT (職場内研修)

スキルアップのための支援制度
職務遂行能力の向上につながる専門知識、技術、外国語などの講習会受講や資格取得に要する費用助成等を積極的に行う。

人事考課への反映
社員が自らの努力で業務に必要な専門性の高い資格を取得した場合は、当該資格取得を人事考課に反映させる。

人材の確保

- ・人材の確保については、会社経営の安定と発展が前提となることから、経営理念・方針に沿った的確なマネジメントの下に、要求水準や社会的責任を果たしつつ、透明で適正な事業運営を確保できるガバナンスを備えた経営体制を構築する。
- ・また、社員の採用にあたっては、会社の役割・魅力や事業の重要性を積極的に発信するとともに、社員の意欲・能力を引き出しつつ安心して働ける民間企業の経営にふさわしい労働条件を整備したうえで、職種や社員の年齢構成等を勘案し、計画的に実施する。
- ・さらに、優秀・有能な契約社員等を正社員化する制度など、民間企業ならではの手法も活用し、戦略的な採用に努める。
- ・採用した社員には、求められるスキルに応じた研修・支援を実施するとともに、他の民間企業や子会社又は関連会社等との人事交流を実施し、新たな経営ノウハウの習得や多角的な視点で事業運営ができる人材の育成にも努める。
- ・これらにより、事業運営に必要な能力・資格を有する人材の確保を図る。

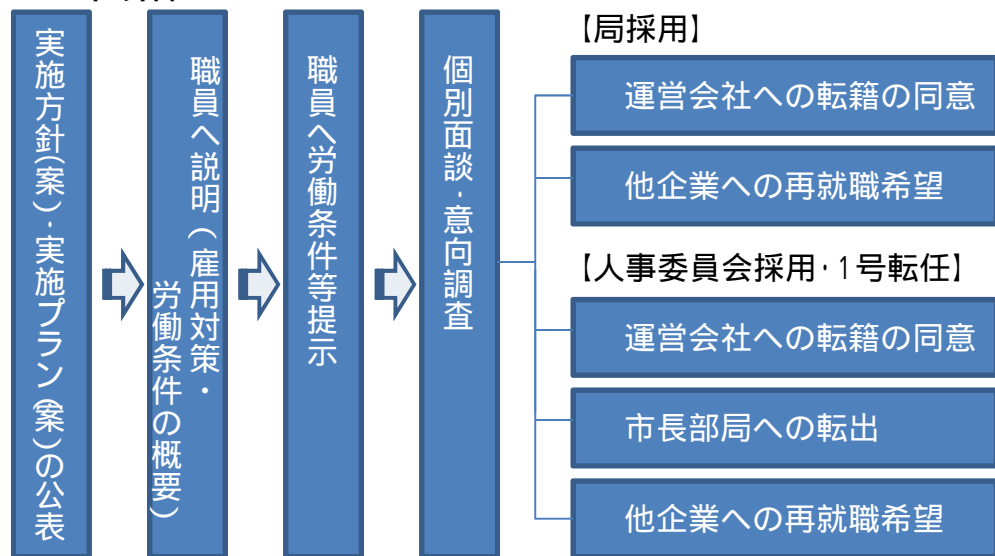


(3) 職員の転籍について

基本的な方針

- 水道局職員は運営会社への転籍を基本とし、転籍に同意した職員は運営会社の正社員として採用する。
- 運営会社の労働条件については、労働組合と十分な協議を行うとともに、職員に十分な説明を行い、転籍の同意を得るよう努める。
- 転籍の同意を得られない職員については、経営形態変更後も一定の範囲内での市長部局への転出や早期退職制度構築、再就職支援を行い雇用の確保に努める。
- これらの取組みに鋭意努めたうえで、なお転籍の同意を得られない職員については、最終的には「大阪市職員基本条例」を適用する。

転籍のフロー



1. 退職手当

- 運営会社への転籍に同意した職員については、水道局退職時に退職手当を支給する。
- 退職手当の支給率については、現行規定上の支給率区分「整理退職等」を適用する。

2. 新たな早期退職制度

- 転籍に同意せず退職する職員については、対象年齢の引き下げや退職金の支給率の割増など新たな早期退職制度を構築する。

3. 再就職支援

- 他企業への再就職希望の職員については、再就職支援会社を活用し、再就職のためのノウハウの提供などを通じて雇用の確保ができるよう支援する。

給与等の調整

運営会社に転籍する職員の給与については、現給保障を含め、一定期間の経過措置を行う。

転籍した職員が、その後運営会社を退職する際の退職給付の計算においては、本市での勤続年数と本市退職時の退職手当額を考慮する。

(4) 組織の効率化

運営会社がめざす正社員数

		職員数 (H26.10.1)		運営会社の 正社員数(案)	見直し・効率化する業務	運営会社の正社員が担当する業務
総職員数	1,608人	事務職 566人	技術職 463人	1,000人以下		
内 訳	管理部門	467人	事務職 278人	400人以下	・定例的・庶務的な業務などの委託化・多様な雇用形態の活用(他の部門も同様) ・経営形態変更に伴う業務の改廃 など	・経営方針の策定業務 ・管路更新や浄水設備に関する事業計画などの企画・立案 ・法務・財務管理業務 ・各種施設・設備の設計業務 など
		技術職 167人				
		技能職 22人				
	営業所 部門	196人	事務職 189人	80人以下	・水道料金の算定・請求等業務の委託化 ・事業所の統合に伴う業務の効率化 など	・水道メーター点検・未納整理事業者の監督業務 など
		技術職 0人				
		技能職 7人				
	浄水部門 (水質含む)	403人	事務職 35人	200人以下	・施設・設備の定期点検、整備、修理・維持管理業務の委託化 ・浄水場の運転管理業務の見直し など	・浄水と配水の運用に関する計画の策定 ・施設・設備の改修・補修工事の設計・監督業務 ・浄水設備の運転制御業務 など
		技術職 131人				
		技能職 237人				
	配水管 部門	284人	事務職 31人	200人以下	・配水管の維持管理業務の委託化 ・配水管工事体制の見直し ・事業所の統合に伴う業務の効率化 など	・配水管(水道管)の布設工事監督業務 ・配水設備修繕工事などの計画の策定 ・断水計画案の作成業務 など
		技術職 86人				
		技能職 167人				
給水装置 部門	228人	事務職 25人	100人以下	・給水装置工事関係業務の委託化 ・事業所の統合に伴う業務の効率化 など	・宅内の給水管(水道管)などに関する工事設計を審査する業務 など	
	技術職 69人					
	技能職 134人					
工業用 水道部門	30人	事務職 8人	20人以下	・工業用水道事業に関わる上記と同様の業務	・工業用水道事業に関わる上記と同様の業務	
	技術職 10人					
	技能職 12人					

人員の削減手法について

(ア) 市長部局への段階的な転出.....一部の職員は、一定の範囲内で市長部局からの派遣とし、経過期間を設け市長部局への転出

(イ) 人員の流動化や組織の再構築...国内外でのビジネス展開への対応など、その発展性や規模の拡大に伴い新たな職域を確保

など

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

- ・運営会社にかかる収支シミュレーションを、経営形態の見直しにより可能な管路耐震化ペースアップ（最大80km/年）やコスト削減メリットを盛り込み、契約予定期間（30年間）について作成。
- ・償却費等については、P31～34に示した更新投資に対する負担区分や運営権対価等の考え方に基づき算定。（会計処理については、関係省庁に確認済）

（単位：億円、税抜）

	H30	H34	H39	H44	H49	H54	H59
経常収益	618	606	571	542	513	488	465
うち給水収益	584	562	538	510	481	455	432
経常費用	548	530	516	491	471	464	458
人件費	120	103	101	89	75	75	72
物件費等	193	197	184	181	182	182	179
償却費等・支払利息	230	226	227	219	212	205	205
租税公課	5	4	3	3	3	3	2
経常損益	70	76	55	51	42	23	7
法人税等	24	25	19	18	15	9	3
当期損益(税引後)	47	51	36	33	27	14	4

端数処理の関係により合計が合わないことがある

(市（管理者）の会計について)

- ・市（管理者）の会計については、基本的に運営会社からの運営権対価等の収入により、モニタリング経費や保有施設の減価償却費等をまかなうものであり、経常損益はほぼ収支均衡となる見通しである。
- ・市（管理者）は、契約予定期間中に運営会社が行う更新投資のうち、契約予定期間を越えて発生する減価償却費相当（次期以降の運営会社負担分）を企業債等を財源にして一旦立て替え（H59年度末企業債残高見込 約1,700億円）、次期以降の運営会社から得る運営権対価等により回収する。

(2) 公営企業の収支シミュレーション

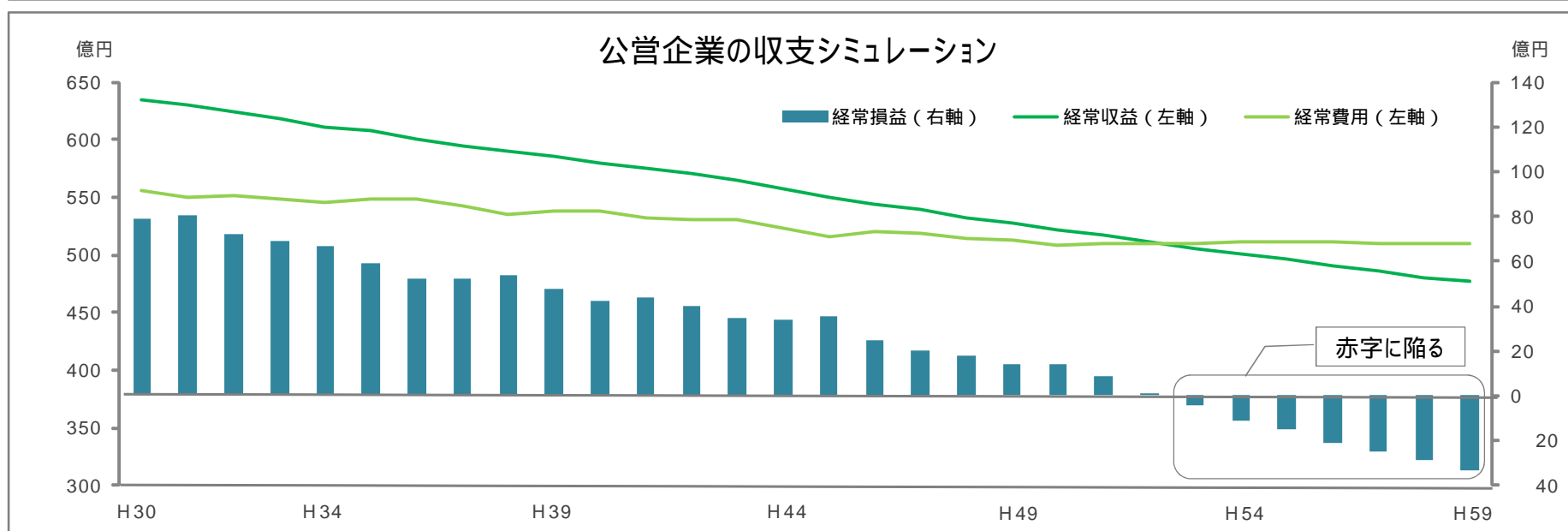
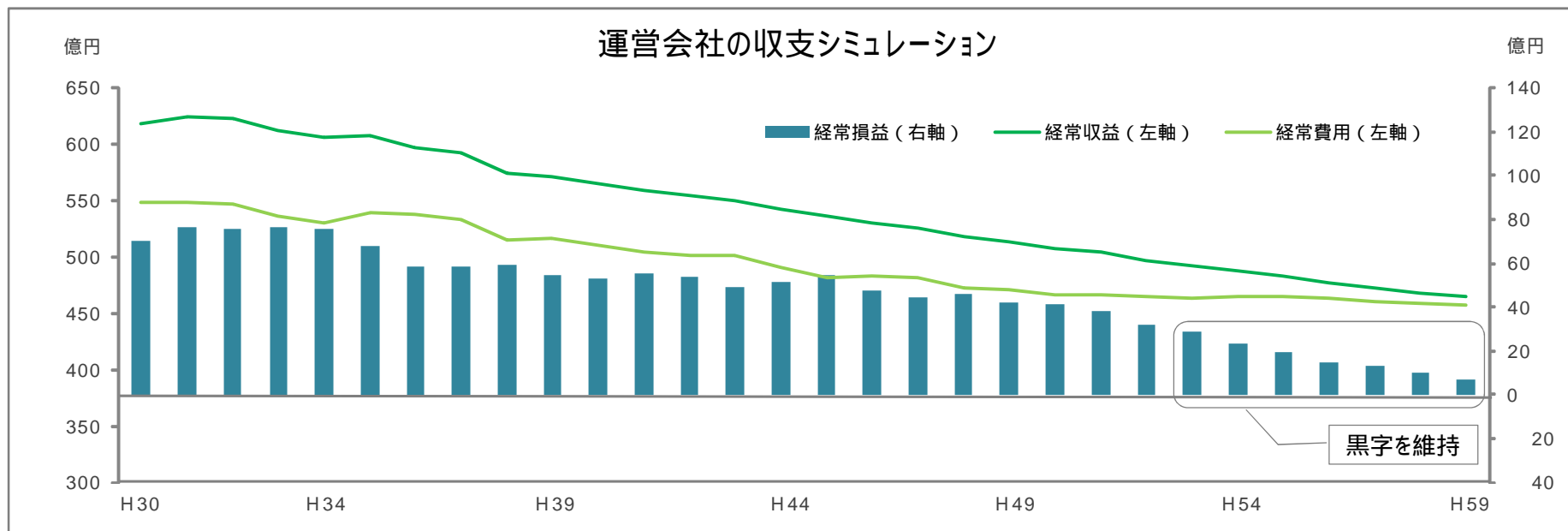
- ・公営企業として現行の体制で可能な管路耐震化ペースアップは最大70km/年であるが、経営形態見直しによるコスト削減メリットについて、同条件のもとでの比較により明らかにするため、仮に公営企業として最大80km/年のペースアップを行った場合を想定した計算上の収支シミュレーションを作成。
- ・試算にあたっては、公営企業として可能なコスト削減を反映し、現行の公営企業の会計処理に基づき算定。

(単位：億円、税抜)

	H30	H34	H39	H44	H49	H54	H59
経常収益	635	611	586	557	527	500	477
うち給水収益	584	562	538	510	481	455	432
経常費用	556	545	538	523	514	512	510
人件費	136	128	117	101	88	88	84
物件費等	216	211	208	206	207	205	203
償却費等・支払利息	204	206	214	216	218	219	222
経常損益	79	66	48	34	14	▲ 11	▲ 33

端数処理の関係により合計が合わないことがある

(参考) 収支シミュレーショングラフ



(3) 収支シミュレーションの主な算定条件

項目	運営会社の収支シミュレーション	公営企業の収支シミュレーション
基本条件		
シミュレーション期間	・契約予定期間の平成30年度から平成59年度までの30年間。	・同左
収支算定のベース	・平成27年度予算をもとに算出。	・同左
経常収益		
給水収益	・近年の動向をふまえた水需要予測の有収水量に基づき減少傾向で見込む。 ・平成27年10月からの改定料金を反映し、契約予定期間中は据え置き。	・同左
経常費用		
人件費	・経営形態の見直しにより可能となる人員削減等を見込む。 ・法定福利費等は民間企業での制度を適用して算出。	・公営企業で可能な人員削減を見込む。
物件費等	・動力費、薬品費は、給水量に応じて変動費として見込む。 ・経営形態の見直しに伴い、一般会計分担金などの経費の減や維持管理費の節減などを見込む。	・動力費、薬品費は、給水量に応じて変動費として見込む。
償却費等	新規投資分の繰延資産償却費	・各固定資産の法定耐用年数に基づいて、減価償却費を算出。
	既存資産分の負担金	
支払利息	運営権償却費	・企業債発行に伴う利息を計上。 ・新規の借入については、今後の企業債発行予定額をもとに算出。
	支払利息	
租税公課	・平成27年度時点の税制に基づき、外形標準課税・固定資産税(移管資産のみ)等を各種計数に基づき算出。平成30年度に登録免許税、不動産取得税を計上。	
その他		
整備事業	・配水管整備事業については、管路耐震化ペースアップ(最大80km/年)を見込む。 ・事業費については、経営形態の変更により可能となる削減を見込む。	・配水管整備事業については、管路耐震化ペースアップ(最大80km/年)を見込む。
配当	・株主配当は見込んでいない。	

(4) 収支シミュレーションの結果

- ・運営会社の収支シミュレーションでは、生産性・効率性の追求により、水需要減少傾向の中にあっても事業期間の30年間黒字を確保できることが見込まれる。(公営企業の収支では期間後半に赤字発生)
- ・なお、経営形態見直しに伴う実質的なコスト削減メリット(30年間のキャッシュベース)は次の通りである。(金額は現時点での概算額)

経営形態見直しに伴う実質的なコスト削減メリット(30年間のキャッシュベース)

コスト削減効果額	約 910億円
・職員の削減等による人件費の減	約 300億円
経営形態見直しに伴う業務量減や多様な雇用形態の活用により、さらなる職員数削減を図るとともに、市長部局への段階的な転出等により職員数削減の前倒しを行う。	
・整備事業費の圧縮による更新投資額の減	約 300億円
発注単位の大型化など工事契約手法等の見直しにより、整備事業費の5%の圧縮を図る。	
・一般会計分担金の減等による物件費等の減	約 310億円
経営形態見直しに伴い、一般会計への共通経費負担の減や維持管理費の節減を図る。	
新たな負担の増	約 570億円
・法人税等の税負担	約 570億円
経営形態見直しにより、新たに法人税等の税負担が発生。	

(5) 新たなインセンティブ確保に向けた取り組み

本市の取り組み

運営権制度の活用により、コストメリットが生まれる一方、運営会社に対しては、利益（所得）に応じて法人税が課税されるため、資金の一部が外部へ流出することとなる。

この点について、公営企業による運営と同様に法人税負担による資金流出が回避できれば、コストメリットの最大化、さらなるサービス向上が図られ、運営権制度活用に向けた大きなインセンティブとなる。

このため、市では、国家戦略特区の追加提案として、こうした負担の軽減措置を要望している。

【要望事項】 国家戦略特区における公共施設等運営事業を行う一定の法人に対し、法人税を軽減する措置を創設する。

【要望方法】 「国家戦略特区」における追加提案及び同提案にかかる税制改正要望を実施
「平成28年度国の施策・予算に関する提案・要望」への反映

国の取り組み

国においても、成長戦略において運営権制度活用の取組強化をかけた、これまでも関係省庁においてその推進が図られている。

また、本年6月に策定された「日本再興戦略 改訂2015」においては、さらなる運営権制度活用のインセンティブ付与策について検討を進めることとしている。

【日本再興戦略 改訂2015】

- 「公共施設等運営権方式の推進強化のためのインセンティブ付与」
- ・ 地方公共団体自ら行う場合に比べて、部分的に負担が重くなる場合に対する支援措置
など

10. スケジュール

想定スケジュール案

