

# 新会社事業計画書（案）

（下水道事業の経営形態見直し）

大阪市



# 目 次

## 1 . 会社概要

- ( 1 ) 会社概要 ( 予定 )
- ( 2 ) 経営理念
- ( 3 ) 設立時の体制
- ( 4 ) 業務開始時の体制

## 2 . 事業計画

- ( 1 ) 事業内容
- ( 2 ) 収支目標
  - ( 2 - 1 ) 基本方針
  - ( 2 - 2 ) 売上高・当期純利益の推移
  - ( 2 - 3 ) 詳細収支
- ( 3 ) 市域外事業
  - ( 3 - 1 ) ターゲット市場と市場規模
  - ( 3 - 2 ) 売上高の目標

## 3 . 人材の確保

- ( 1 ) 必要人員配置の将来想定
- ( 2 ) 持続的な人材確保



# 1 . 会社概要

---

- ( 1 ) 会社概要 ( 予定 )
- ( 2 ) 経営理念
- ( 3 ) 設立時の体制
- ( 4 ) 業務開始時の体制



## ( 1 ) 会社概要 ( 予定 )

### 【商号】

クリアウォーター-OSAKA 株式会社

### 【所在地】

大阪市中央区内

### 【設立年月日】

平成28年7月1日 ( 業務開始 : 平成29年4月1日 )

### 【資本金】

1億円 ( 別途、資本準備金として1億円 ) 設立当初は大阪市100%出資

### 【社員数】

約1,040人 ( 平成29年4月1日時点 )

### 【事業内容】

下水道施設及びそれらに付随する施設の運転及び維持管理

下水道施設及びそれらに付随する施設の設計、施工及び管理 など



## ( 2 ) 経営理念

### 【経営理念】

- 大阪市民に対し、豊かで快適な水環境を提供するとともに、まちの安全と安心をまもり、都市のくらしを支えます
- これまで大阪市が築いてきた都市環境の技術を継承、発展させ、下水道トータルシステムとして培ってきた経営資源を活かし、国内外に貢献します

### 【基本方針】～安定した質の高いサービスを持続的に提供するために～

- 下水道施設の維持管理から運営に至るまでの高い技術・ノウハウを活用し、大阪市の下水道事業の安定的かつ、効率的な事業運営を支える
- 下水道事業での実績、実務体制を活かした、国内外事業への参画
- 民間の経営手法を導入することによりコスト縮減や収益性の向上を図る
- 技術・ノウハウの継承・発展・高度化のため、専門性を持った人材を育成



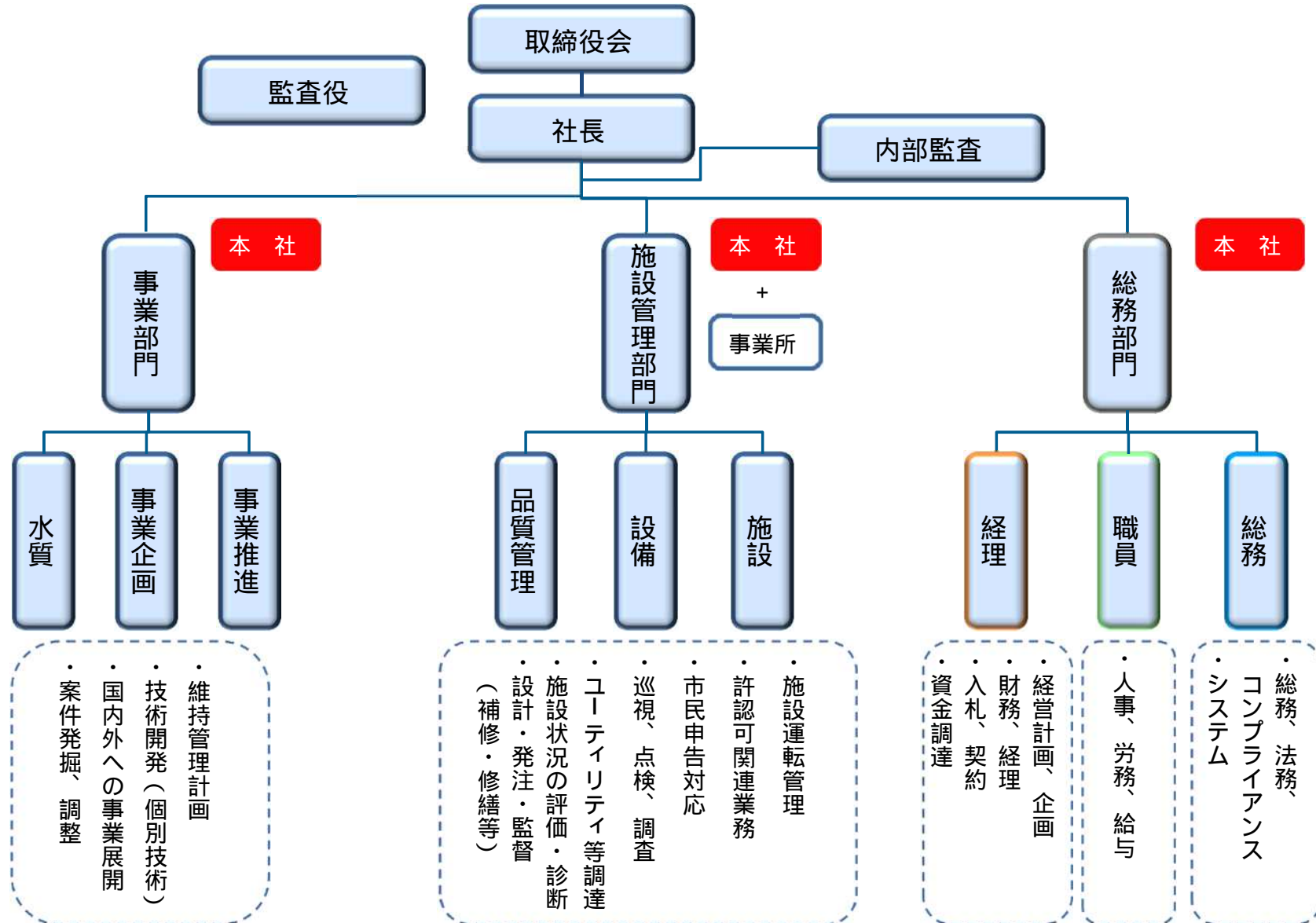
## ( 3 ) 設立時の体制

|       | 実施業務  | 人数      |
|-------|---|---------|
| 代表取締役 | 株式会社を代表する権限（代表権）を有する取締役                         | 1名（常勤）  |
| 取締役   | 既存企業の実例を参考                                      | 2名（非常勤） |
| 監査役   | 会計に見識を有する者、業務監査・会計監査を実施                         | 1名（非常勤） |
| 総務・企画 | 組織運営の基盤整備、株主総会、取締役会、免許等<br>各種申請・届出、協定締結、人事関連手続き | 2名（常勤）  |
| 財務・経理 | 予算管理、財産管理、資金計画、経理、契約                            | 1名（常勤）  |



## ( 4 ) 業務開始時の体制

- 業務開始時には、包括委託に加え、国内外事業展開のための体制も構築していく。





## 2 . 事業計画

---

( 1 ) 事業内容

( 2 ) 収支目標

( 2 - 1 ) 基本方針

( 2 - 2 ) 売上高・当期純利益の推移

( 2 - 3 ) 詳細収支

( 3 ) 市域外事業

( 3 - 1 ) ターゲット市場と市場規模

( 3 - 2 ) 売上高の目標





## ( 1 ) 事業内容

### 大阪市下水道施設の包括委託業務の受託

- 本市の下水道では市域全体で多数の施設が複雑に関連しながら、トータルシステムとして総合的に運転維持管理が行われ、また、下水道施設について安定した下水道サービスを絶えまなく市民に提供するには新会社以外に運転維持管理を担える法人が存在しないことから、大阪市からの包括委託業務を受託。
- また、知識ノウハウの継承・発展により、業務の質を担保するとともに、新会社の経営の安定化を図り、効率的な事業運営を行うため、より効果的な性能発注方式及び一定期間の契約を基本とした業務を受託。

### 市域外事業の獲得

- 新会社が持つ下水道施設の維持管理に関する豊富な知識やノウハウ等の強みを活かし、市域外における業務範囲の拡大を図っていく。



## ( 2 ) 収支目標 ( 2-1 ) 基本方針

### 市域内事業を中心とした経営の効率化

- 新会社では民間の経営手法の導入などにより一層の効率化を行い、事業の持続性確保に資する適切な利益を確保して、安定した経営基盤の構築に努めていく。
  - ✓ 民間手法を取り入れた契約・調達方法の採用
  - ✓ アセットマネジメント手法による維持管理の効率化及び省エネ機器の採用による動力費削減
  - ✓ 民間企業との連携等による更なる実施体制のスリム化と維持管理コストの縮減
  - ✓ 官民連携による共同研究や技術開発の推進

### 市域外業務の獲得

- 管路及び処理場の運転維持管理分野で10年後に売上高10億円をめざす。

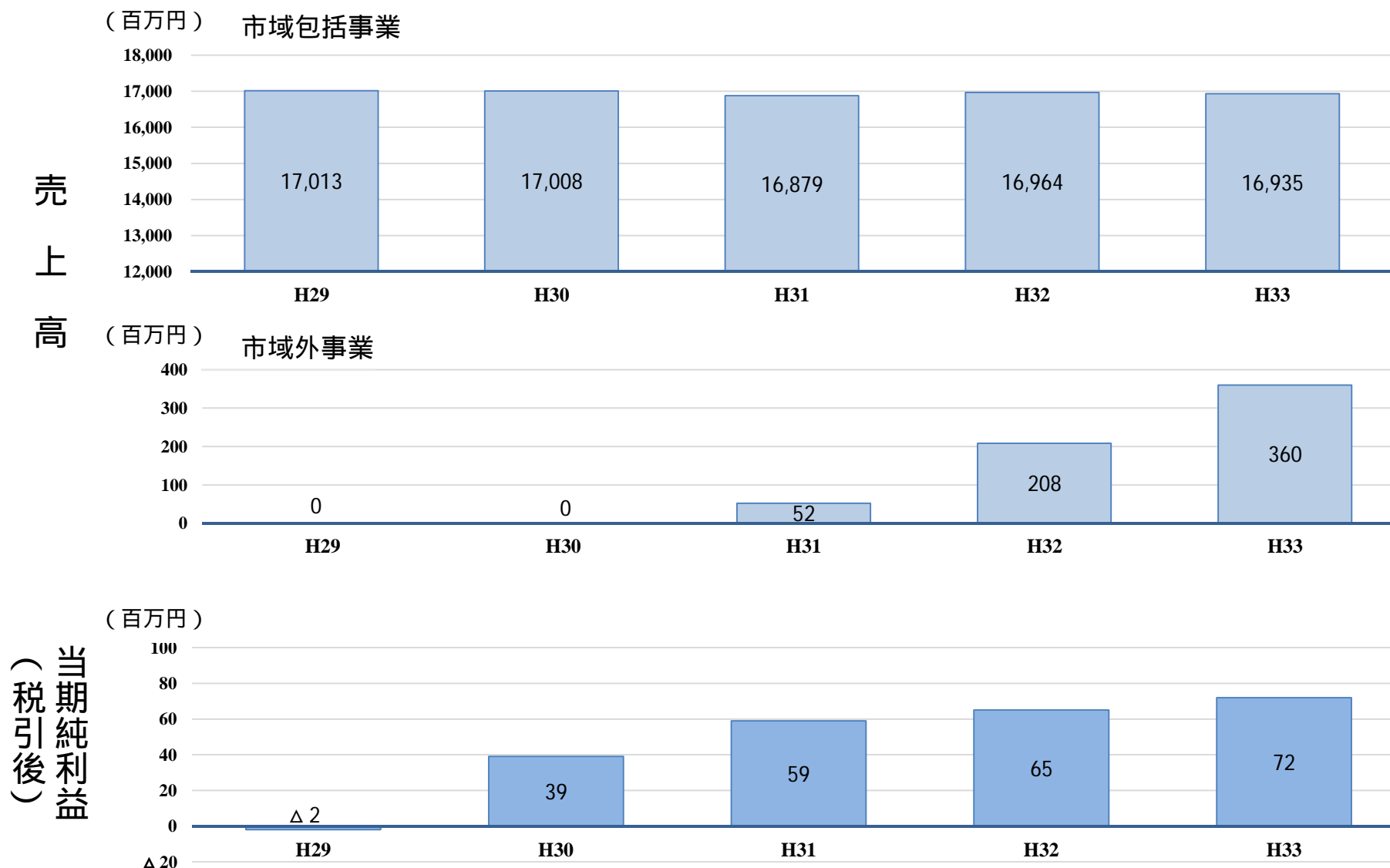


大阪市からの包括委託費を含めた売上高の1%程度の利益確保をめざす



## ( 2 ) 収支目標 ( 2 - 2 ) 売上高・当期純利益の推移

- 適切な人材の確保により、知識や技術を継承し、市民の安全・安心を引き続き確保しつつ、市域外事業を含めて着実に収益をあげながら、経営基盤の安定化を図っていく。





## ( 2 ) 収支目標 ( 2 - 3 ) 詳細収支

事業収支 [大阪市からの包括委託業務の受託をベースとする]

業務開始

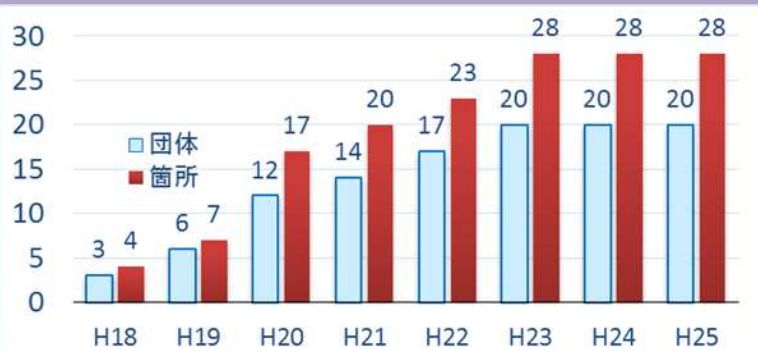
(百万円)

|              | H28  | H29      | H30      | H31      | H32      | H33      |
|--------------|------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 売上高          | 0    | 17,013   | 17,008   | 16,931   | 17,172   | 17,295   |
| (うち、市内包括委託)  | (0)  | (17,013) | (17,008) | (16,879) | (16,964) | (16,935) |
| (うち、市域外業務)   | (0)  | (0)      | (0)      | (52)     | (208)    | (360)    |
| 売上原価         | 11   | 16,771   | 16,725   | 16,607   | 16,710   | 16,823   |
| (うち、市内包括人件費) | (11) | (7,240)  | (7,194)  | (7,066)  | (7,024)  | (6,995)  |
| (うち、市内包括物件費) |      | (9,531)  | (9,531)  | (9,493)  | (9,493)  | (9,493)  |
| (うち、市域外業務)   |      | (0)      | (0)      | (48)     | (193)    | (335)    |
| 売上総利益        | 11   | 242      | 283      | 324      | 462      | 472      |
| 販売費及び一般管理費   | 37   | 244      | 244      | 234      | 363      | 363      |
| 税引前当期純利益     | 48   | 2        | 39       | 90       | 99       | 109      |
| (うち、市域外業務)   | (0)  | (0)      | (0)      | (4)      | (15)     | (25)     |
| 法人税等         | 0    | 0        | 0        | 31       | 34       | 37       |
| 税引後当期純利益     | 48   | 2        | 39       | 59       | 65       | 72       |
| (うち、市域外業務)   | (0)  | (0)      | (0)      | (2)      | (10)     | (17)     |



# ( 3 ) 市域外事業 ( 3 - 1 ) ターゲット市場と市場規模

- ・維持管理の民間委託化は全国的に進んでいる
  - ✓ 処理場の包括的業務委託は、関西地区では着実に増加している。
  - ✓ 管渠の包括的業務委託についても導入が始まっており、大阪府でも平成26年度に導入されている（大阪狭山市、河内長野市）
  - ✓ 包括委託の契約は概ね3～5年で更新されており、一方、導入していない自治体も多く、今後の拡大・増加の余地がある。



関西地区における包括業務委託導入状況  
 (資料：下水道統計 関西2府4県の下水処理場維持管理)

H25年度では、大阪府で 2 / 43か所  
 関西地区で 28 / 267か所

今後の拡大の余地があり、増加が見込まれる

- 今後、さらなる効率化をめざし、管路部門の包括委託化、さらに管路・処理場までのトータルマネジメントによる効率的運営に期待した包括委託化にも期待が高まる可能性。

## 新会社の包括委託受注イメージ

発注者

行政組織  
(管理主体)

受注者(JV)

**新会社**

行政での運転管理経験による  
ノウハウを活かしたトータルマネジメント能力

民間組織  
運転操作等

## 今後包括委託の導入が見込まれる他都市施設

(大阪府内)

管渠施設 : 約23,000km、約73,000ha

処理場施設 : 41か所

(関西地区)

管渠施設 : 約71,000km、約249,000ha

処理場施設 : 239か所



# ( 3 ) 市域外事業 ( 3 - 2 ) 売上高の目標

## 管渠維持管理

1件あたり 管渠延長約100km程度

### 委託業務による売上高

年あたり包括委託費  
約15,000万円

新会社の事業比率15%  
約2,200万円  
(15,000 × 0.15)

## 処理場維持管理

1件あたり 日処理量約40,000m<sup>3</sup>程度

### 委託業務による売上高

年あたり包括委託費  
約15,000万円

新会社の事業比率20%  
約3,000万円  
(15,000 × 0.2)

### 新会社の売上高(目標値)

|       | 1,2年目                    | 3年目     | 5年目   | 10年目 |
|-------|--------------------------|---------|-------|------|
| 管渠受託  | 入札参加資格<br>の取得に向け<br>た取組等 | 1件      | 7件    | 18件  |
| 売上高   |                          | 2,200万円 | 1.5億円 | 4億円  |
| 処理場受託 |                          | 1件      | 7件    | 20件  |
| 売上高   |                          | 3,000万円 | 2.1億円 | 6億円  |
| 合計    |                          | 5,200万円 | 3.6億円 | 10億円 |

10年目で  
売上高 約10億円

平成29年度を1年目とする

大阪市下水道事業の実績・ノウハウを活かし、段階的な市域外事業の確立をめざす



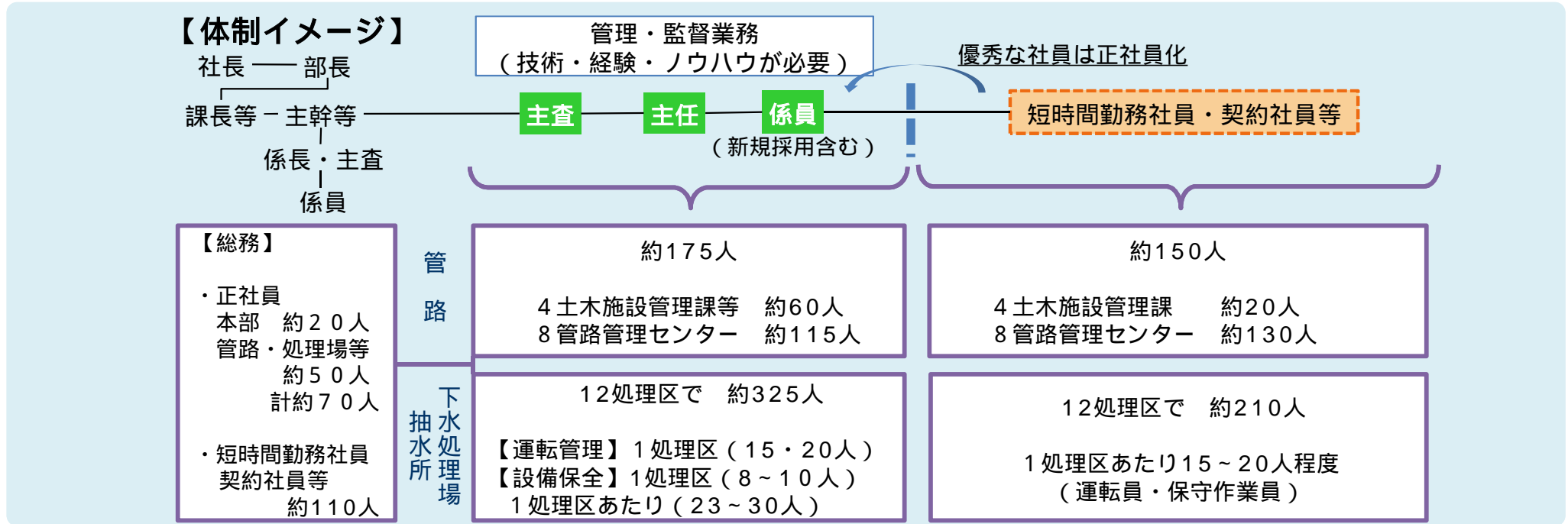
## 3 . 人材の確保

---

- ( 1 ) 必要人員配置の将来想定
- ( 2 ) 持続的な人材確保



# (1) 必要人員配置の将来想定



運営・維持管理に必要な人員 **計 約1,040人**  
 正社員 約570人 + 短時間勤務社員・契約社員等 約470人

国内外での事業規模拡大に伴い  
 必要人員を配置

～効率性ととともにサービスレベル・技術継承に必要な体制を想定～

**体制の維持構築には、継続的な人材確保の取り組みが必要**

(参考) 運営・維持管理に必要な人員数の推移

|               | H29   | H30   | H31   | H32   | H33   |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 正社員           | 805   | 788   | 761   | 742   | 725   |
| 短時間勤務社員・契約社員等 | 235   | 252   | 279   | 298   | 315   |
| 合計            | 1,040 | 1,040 | 1,040 | 1,040 | 1,040 |





## ( 2 ) 持続的な人材確保

### 基本的な考え方

- 大阪市において長年培ってきた職員の技術やノウハウは貴重なものであり、新会社において確実に引き継ぐとともに、発展・高度化させていく。
- そのため、「頑張った社員が報われる人事給与制度」を実現するため、新会社の経営方針に基づく成果をあげた社員を適切に評価するなど、人材育成にかかる仕組みを構築する。
- また、ベテラン社員の退職に合わせて、社員の新規採用を計画的に行っていく。
- 加えて、適切な処遇のもと、短時間勤務社員等の多様な雇用形態も活用し、人材の確保に努めていく。
- なお、短時間勤務社員等については、雇用のマッチングをみながら、優秀な社員は積極的に正社員として登用する。

### 経過措置(当初の人材確保)

- 新会社において、下水道施設の適切な維持管理を安定的に継続するとともに、大雨などによる災害時に的確に対応するためには、現在下水道事業に従事している大阪市職員が持つ知識・技術・経験を活用することが不可欠。
- 人材を確保するためには、大阪市職員の転籍が必要であるため、一定期間の現給保障を行う。

### 人事給与制度の考え方

- 社員がやりがいをもって業務に従事することができる制度とする。
- 新会社が競争力を持つために、社員の意識改革を行い、組織の生産性と効率性を高めるための制度を構築する。