

団 体 名	クリアウォーターOSAKA(株)	所 管 局 名	建設局
-------	------------------	---------	-----

市が法人に求める役割

○ 大阪市の下水道事業の安定的かつ効率的な事業運営

・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。

○ コスト縮減や収益性の向上

・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。

経営課題（対応方針）

1. 大阪市の下水道事業の安定的な事業運営**○ 経営課題**

・平成29年度から受託している区域内下水道施設包括委託業務にて、安定した下水道サービスを市民に提供する。

○ 対応方針

・不可抗力（停電、施設能力を超える降雨等）を除くポンプ等の運転不良による浸水を無くす。
・降雨や悪質下水の流入による影響を除く、運転・維持管理の不具合による放流水質基準の超過を無くす。

2. 事業実施にあたってのコスト縮減や収益性の向上**○ 経営課題**

・事業実施にあたってのコスト縮減や収益性の向上を図る。

○ 対応方針

・策定した中期経営計画を基に、体制の見直し等を行い、効率的な事業運営により利益の確保に努める。

3. 市受託業務以外の収益性の向上**○ 経営課題**

・市受託業務以外の収益性の向上を図る。

○ 対応方針

・自治体への営業活動を行うとともに、メーカー、メンテナンス企業、コンサル等、パートナー企業との良好な関係を構築したうえで、市受託業務以外の事業に参画し収入の確保に努める。

戦略目標

① 大阪市下水道施設の適正な運転・維持管理

・不可抗力（停電、施設能力を超える降雨等）を除くポンプ等の運転不良による浸水回数

0回（H30実績）→
0回（R1目標）

・降雨や悪質下水の流入による影響を除く、運転・維持管理の不具合による放流水質基準の超過回数

1回（H30実績）→
0回（R1目標）

② 利益の確保**・当期純利益**

305百万円（H30実績）→
23百万円（R1目標）
【中計最終：14百万円（2021年）】

③ 収入の増加

・大阪市内一円下水道施設の包括委託業務以外での収入

224百万円（H30実績）→
206百万円（R1目標）
【中計最終：360百万円（2021年）】

【参考：中期経営計画の最終年度の目標値】

様式 2

中期経営計画に基づく基本方針(目標設定の考え方)

団 体 名	クリアウォーターOSAKA(株)	所 管 局 名	建設局
-------	------------------	---------	-----

○中期経営計画の概要

中 期 ビ ジ ョ ン (団体が目指す 中期の到達点)	・市域内事業を中心とした経営の効率化 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 ・市受託業務以外の事業の獲得 大阪市下水道事業の実績・ノウハウを活かし、段階的な市受託業務以外の事業の確立を目指す		
中期経営計画名称 (計画期間)	「中期経営計画(H29.6)」 (H29～R3)	公表先URL	https://www.clearwater-osaka.co.jp/cwo/pdf/2017_medium-term.pdf

○最終年度の到達目標(中期経営計画)

中期経営計画上の 戦略目標	取組事項 (成果測定指標)	単 位	最終年度の 到達目標	目標達成のための活動事項
大阪市下水道施設の包括維持管理委託業務の将来にわたる効率的な実施	大阪市からの運転・維持管理包括委託業務の確実な実施と更なる効率化	-	二	・市域全体で複雑多岐な下水道施設をトータルシステムとして適正かつ効率的に運転・維持管理し、より良い下水道サービスを絶え間なく市民に提供する。
	経営基盤の強化(利益の確保)	百万円	14	・長期的視点に立った技術・ノウハウの継承・高度化、業務システムの改善により、業務の質を担保するとともに、堅実に利益を確保し経営基盤の強化を図る。
市受託業務以外の獲得	大阪市域外における業務範囲の拡大(他都市収入の確保)	百万円	360	・管渠、下水処理場をトータルシステムとして運転・維持管理する技術・ノウハウを持つ当社の強みを生かし、他都市のニーズを把握しながら様々な民間企業と連携し、「自治体、民間企業に頼られるパートナー」としての業務受注を目指す。
人材の確保・育成と組織風土の醸成	多様な雇用形態を活用した業務の効率化・組織風土の醸成	-	二	・長期的視点に立って計画的に採用と人材育成を行うとともに、多様な雇用形態を活用して業務の効率化を図る。 ・「頑張った者が報われる」より良い人事給与制度の構築や、業務システムの改善などを通じ、社員一人一人がやりがいをもって仕事に取り組むことができる組織風土の醸成を図る。

○令和元年度経営目標

1. CS(市民満足)、事業効果(設立目的と事業内容の適合性)

戦略目標	成果測定指標	単位	R1 目標	中計 R1 目標	R1 目標値設定の考え方 (数値の根拠)
大阪市下水道施設の適正な運転・維持管理	ポンプ等運転不良に起因する浸水回数	回	0	—	・大阪市からの運転・維持管理包括委託業務を確実に実施し、市民の安全・安心を守るため、当社の責による浸水を起こさない。
	運転・維持管理の不具合による放流水質基準の超過回数	回	0	—	・大阪市からの運転・維持管理包括委託業務を確実に実施し、公共用水域の水質を保全するため、当社の責による放流水質基準超過を起こさない。

2. 財務(健全性、採算性)、効率性(コスト抑制と経営資源の有効活用、自立性の向上)

戦略目標	成果測定指標	単位	R1 目標	中計 R1 目標	R1 目標値設定の考え方 (数値の根拠)
利益の確保	当期純利益	百万円	23	15	・経営基盤の強化を図るため、H30決算見込みを踏まえ、コスト削減・収益性の向上を十分反映した数値を目標とする。

3. その他(市から自立化するための取組み、法人の経営上重要と認められるもの)

戦略目標	成果測定指標	単位	R1 目標	中計 R1 目標	R1 目標値設定の考え方 (数値の根拠)
収入の増加	大阪市内一円下水道施設の包括委託業務以外での収入	百万円	206	52	・収益性の向上を図るため、現時点での市受託業務以外の業務獲得見込みに加えて、さらなる受注努力を十分反映した数値を目標とする。

様 式 3

令和元年度経営目標設定表

団 体 名	クリアウォーターOSAKA(株)	所 管 局 名	建設局
-------	------------------	---------	-----

○中期経営計画の概要

団体経営者の考え (R1の課題と重点目標)	・昨年度に放流水質基準の超過が発生したことを踏まえ、大阪市下水道施設の適正な運転・維持管理を確実に実施し、安定した下水道サービスを市民に提供する。 ・事業開始から3年目となり、積極的に営業活動を行うことにより当社の認知度を向上させ、大阪市内一円下水道施設の包括委託業務以外での収入の確保を目指す。
--------------------------	--

○令和元年度経営目標

1. CS(市民満足)、事業効果(設立目的と事業内容の適合性)

戦略目標	成果測定指標	単位	H29実績	H30実績	R1目標	ウェイト	前年度実績比較	戦略目標達成のための活動事項
大阪市下水道施設の適正な運転・維持管理	ポンプ等運転不良に起因する浸水回数	回	0	0	0	30	同じ	・降雨時に所要のポンプ能力が発揮できるよう、日常の点検・維持管理を確実にを行う
	運転・維持管理の不具合による放流水質基準の超過回数	回	0	1	0	30	高い	・運転・維持管理に係るマニュアルを改善・充実し、研修・OJT等を徹底することにより、社員のスキルアップや危機対応能力の向上、部署間の連絡体制の強化等を図る ・日常の点検・維持管理を確実にを行う

2. 財務(健全性、採算性)、効率性(コスト抑制と経営資源の有効活用、自立性の向上)

戦略目標	成果測定指標	単位	H29実績	H30実績	R1目標	ウェイト	前年度実績比較	戦略目標達成のための活動事項
利益の確保	当期純利益	百万円	190	305	23	20	低い	・収入の拡大やコスト削減に努めるなど、利益の確保に努める

3. その他(市から自立化するための取組み、法人の経営上重要と認められるもの)

戦略目標	成果測定指標	単位	H29実績	H30実績	R1目標	ウェイト	前年度実績比較	戦略目標達成のための活動事項
収入の増加	大阪市内一円下水道施設の包括委託業務以外での収入	百万円	36	224	206	20	低い	・委託業務受注に向け、積極的な営業活動を行い、自治体、メーカー、メンテナンス企業、コンサルタント等へ、当社の強みを活かした包括的維持管理、官民連携等に係る案件を具体化した業務提案書の提出を行うことなどにより収入の確保に努める

補足説明資料1

前年度実績より高い目標を設定できない理由について

団 体 名	クリアウォーターOSAKA(株)	所 管 局 名	建設局
-------	------------------	---------	-----

経営目標①

視点	戦略目標	成果測定指標	単位	H29 実績	H30 実績	R1 目標	ウェイト	前年度 実績比較
1. CS、事業効果	大阪市下水道施設の適正な運転・維持管理	ポンプ等運転不良に起因する浸水回数	回	0	0	0	30	同じ

前年度実績より高い目標を設定できない理由	R1年度目標値の「0」は最高値であり、これよりも高い目標値を設定することはできない。 なお、ポンプ等の運転不良に起因する浸水を防ぐためには、市の下水道施設は老朽化しており、点検・維持管理を行うにあたってより高度な技術・ノウハウが必要かつ特別の注意を払い続けなければならないため、目標困難度を「高い」とした。
----------------------	--

団 体 が 考 え る 目標困難度	高い
-------------------------	----

経営目標②

視点	戦略目標	成果測定指標	単位	H29 実績	H30 実績	R1 目標	ウェイト	前年度 実績比較
2. 財務、効率性	利益の確保	当期純利益	百万円	190	305	23	20	低い

前年度実績より高い目標を設定できない理由	H30年度の実績には、地震や豪雨に伴う災害動員に対する収益の増加(60百万円)や、修繕の増加に伴う収益の増(23百万円)、工事発注における予定価格と契約金額の差額等による支出の減(150百万円)が含まれている。 一方、R1年度の当期純利益の目標値には、情報セキュリティの強化及び事業継続対策(R1年10月～VDI環境への移行)に伴う費用(66百万円)の増加を見込んでいる。また、H30年度に生じた偶発的要素はR1年度には見込めない。 それらのR1年度に見込みがたい収益及びH30年度には発生しなかった費用を除いて、実質値で比較すると $H30\text{実績}: 305 - 60 - 23 - 150 = 72\text{百万円}$、$R1\text{目標}: 23 + 66 = 89\text{百万円}$となる。 前年度実績を上回る利益を目指すことになることから、目標困難度を「高い」とした。 ※【参考】VDI(仮想デスクトップシステム)とは、ユーザが使用する端末にOSや記憶領域を持たさず、データの保存やアプリケーションの動作を全てサーバ側に集約する仕組み。故に、データの可用性に優れ、情報セキュリティ対策のみならず大規模災害時等でも事業継続対策や情報資産の保全に大きく寄与するシステム。 ※66百万円のうち、R1減価償却25百万円(総額226百万円)＋保守7百万円は今後も継続する費用、34百万円はR1のみ発生する費用(消耗品(28百万円)、ネットワークの変更(6百万円)等) ※ネットワークの変更は、VDI移行に伴い既ネットワークの変更を行う必要があるため発生する費用
----------------------	--

団 体 が 考 え る 目標困難度	高い
-------------------------	----

補足説明資料1

前年度実績より高い目標を設定できない理由について

団 体 名	クリアウォーターOSAKA(株)	所 管 局 名	建設局
-------	------------------	---------	-----

経営目標③

視点	戦略目標	成果測定指標	単位	H29 実績	H30 実績	R1 目標	ウェイト	前年度 実績比較
3. その他	収入の増加	大阪市内一円下水道施設の包括委託業務以外での収入	百万円	36	224	206	20	低い

前年度実績より高い目標を設定できない理由	R1年度に発注される案件は既に公表され、多くが業者決定されている。 今後、当社が営業・提案活動を行ってきた都市等において発注が予定される案件は1件数百万円程度の小規模のものが多く、当社が受注できる可能性がある案件をすべて受注できたと仮定した場合の予定総額は60百万円程度になると見込んでいる。この予定総額と当社の現時点の受注済額146百万円を合わせると収入総額は206百万円となるため、これを目標値とした。 今後の新規案件獲得に向けて、引き続き各自治体等の動向を調査し、また各自治体等に対して提案も行っていくが、その効果は翌年度以降に現れるものであるため、R1年度は現在公表されている案件の中で目標値を設定せざるを得ない。 この目標を達成するには発注予定案件をすべて獲得する必要があるため、目標困難度を「高い」とした。
----------------------	---

団 体 が 考 え る 目標困難度	高い
-------------------------	----

補足説明資料2

成果測定指標の変更(追加・廃止)理由について

団 体 名	クリアウォーターOSAKA(株)	所 管 局 名	建設局
-------	------------------	---------	-----

経営目標①

変更

平成30年度経営目標

視点	戦略目標	成果測定指標	単位	H28実績	H29実績	H30実績	ウェイト	変更(追加・廃止)理由
3. その他	市域外事業参画に向けた取組み	下水道事業をトータルマネジメントできる当社の強みを生かした、自治体、メーカー等への業務提案書の提出件数	件	—	13	37	20	平成30年度までは市受託業務以外の収入を見込めなかったため、業務提案書の提出件数を目標値としていたが、本来の目的は収入の確保であり、中期経営計画上も令和元年度から目標と定めていることから、件数ではなく収入の指標に変更する。



令和元年度経営目標

視点	戦略目標	成果測定指標	単位	H29実績	H30実績	R1目標	ウェイト	変更(追加・廃止)理由
3. その他	収入の増加	大阪市内一円下水道施設の包括委託業務以外での収入	百万円	36	224	206	20	平成30年度までは市受託業務以外の収入を見込めなかったため、業務提案書の提出件数を目標値としていたが、本来の目的は収入の確保であり、中期経営計画上も令和元年度から目標と定めていることから、件数ではなく収入の指標に変更する。

**下水道維持管理包括委託業務の委託
及びクリアウォーターＯＳＡＫＡ株式会社（ＣＷＯ）設立の経緯**

○ 包括業務委託及び団体の設立経緯

平成 24 年 6 月

府市統合本部会議において経営形態見直しの基本的方向性を確認

「新組織設立による上下分離を検討」

- 民間ノウハウ導入による事業効率化
- 府・市・周辺自治体の課題に対して能動的に対応できる体制構築

平成 25 年 4 月

下水道維持管理包括委託業務を（一財）都市技術センターに委託開始
（西部方面、単年度契約）

「都市技術センターの暫定活用」

- 上下分離の実現
- 市職員の派遣

平成 26 年 4 月

委託範囲を全市域に拡大（４方面、単年度契約）

平成 28 年 7 月

新組織「クリアウォーターＯＳＡＫＡ株式会社（ＣＷＯ）」の設立

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～

- ・下水道事業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

平成 29 年 4 月

包括委託業務をＣＷＯに委託開始（４方面、５年契約）

「新組織による業務開始」

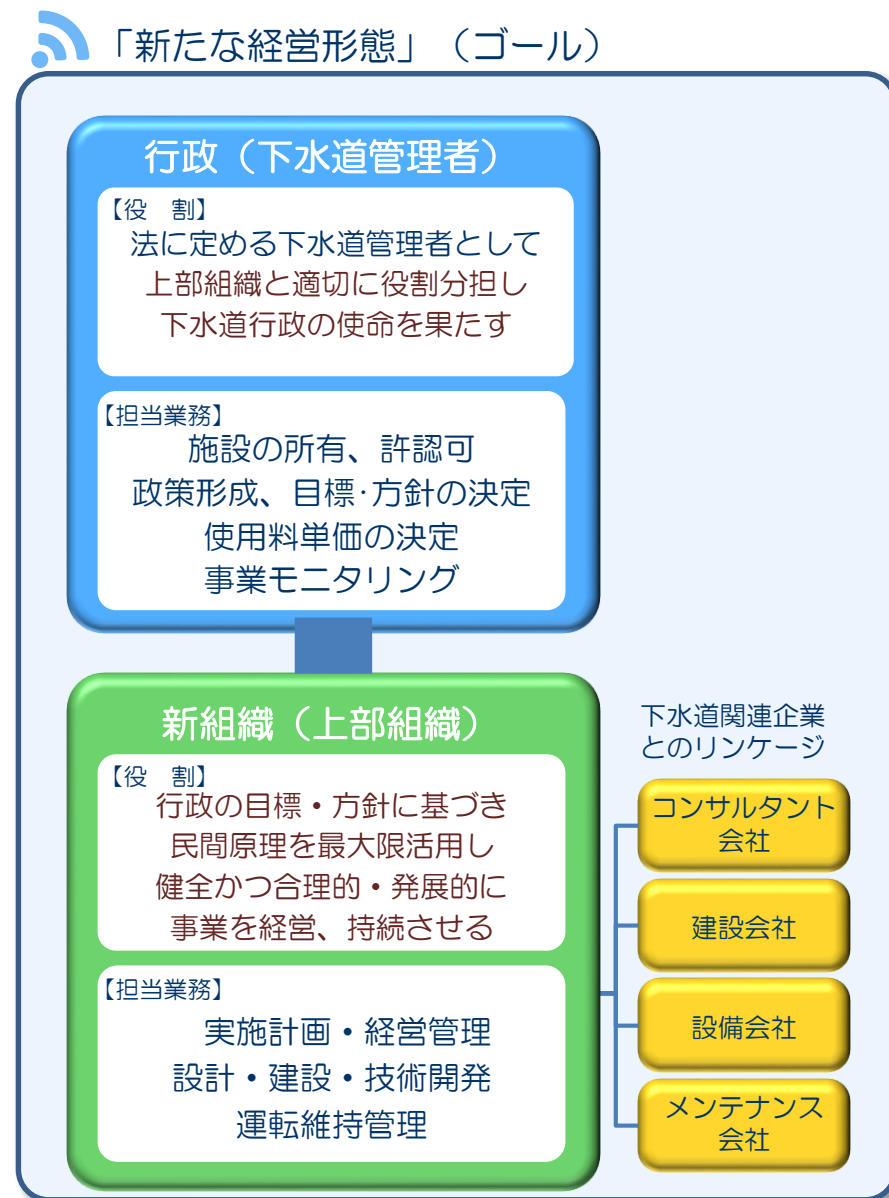
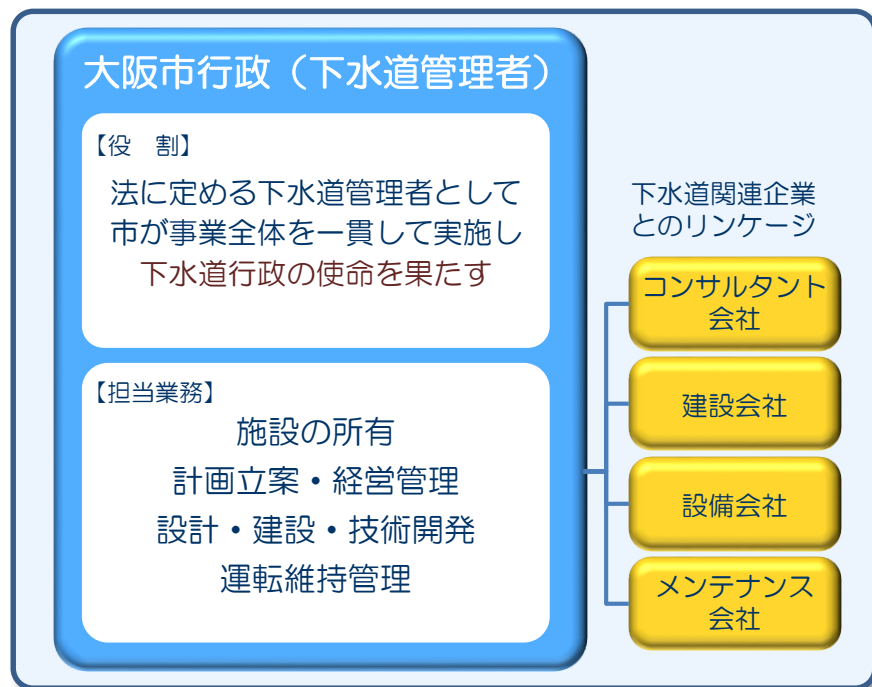
- 市職員の転籍
- 社員の意識改革、民間企業との連携

上下分離による「新たな経営形態」への移行

- 現在の経営形態では、行政としての制約から民間原理の導入は限定的。また、技術力があっても市事業以外での活用に制約。
- 「新たな経営形態」では、上下分離により、行政との役割分担を明確にした新たなPPPの仕組みを構築し、さらなる民間原理導入による全体の効率化、事業制約の緩和による市の技術力活用を図る。
 - ・ 広域的な事業展開へのインセンティブ発生、都市成長戦略への寄与
 - ・ 行政区域を越えることがなかった下水道事業運営に対する都市間競争の発生、さらなる効率化

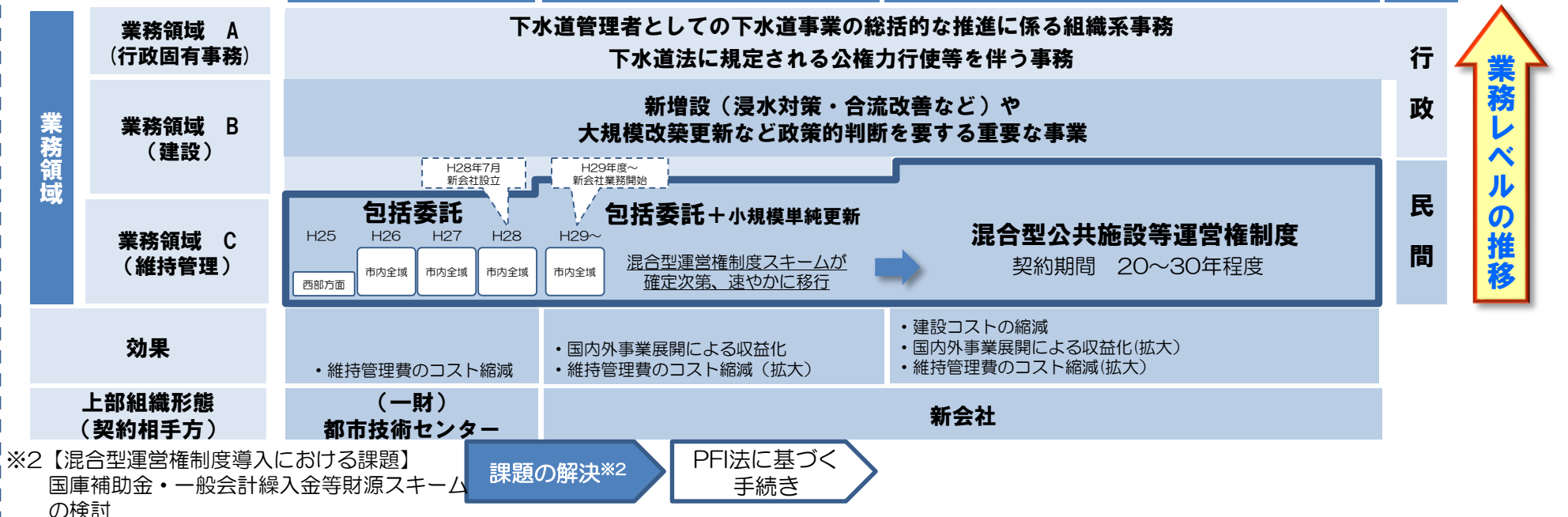
「新たな経営形態」(ゴール)

現在の経営形態

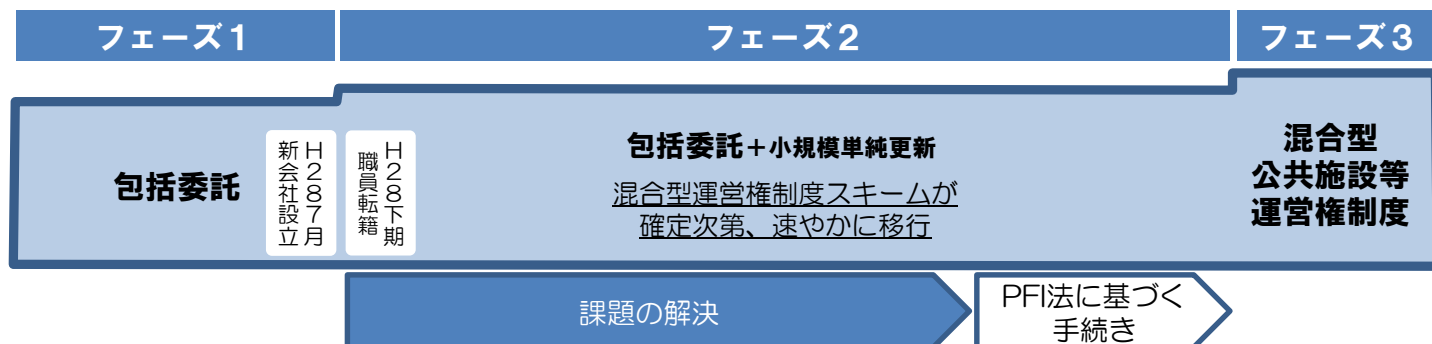


経営形態見直しロードマップ

ロードマップ



ロードマップ（※1 課題が解決できるまでの期間はフェーズ2にとどまる）



各フェーズにおける効果

- 運営権制度導入に至るまでに、業務領域の拡大に応じて、各フェーズにおいて、維持管理費のコスト縮減や国内外事業展開による収益化、さらに建設コストの縮減などの効果が期待できる。

(フェーズ1)

(フェーズ2)

(フェーズ3)

コスト縮減・国内外事業展開

- 維持管理費のコスト縮減

- 国内外事業展開による収益化
- 維持管理費のコスト縮減（拡大）

- 建設コストの縮減
- 国内外事業展開による収益化（拡大）
- 維持管理費のコスト縮減（拡大）

大阪市における下水道事業経営見直しスケジュール（想定）

運営権の導入をR2年度以降と仮定した場合のイメージ

