

大総務第 27 号
令和 6 年 5 月 28 日

大阪市外郭団体評価委員会
委員長 堀野 桂子 様

大阪市総務局長 吉村 公秀
(担当：行政部総務課法人グループ)

報告書

令和 6 年 4 月 25 日付けで大阪市外郭団体等への関与及び監理事項等に関する条例施行要綱（以下「要綱」という。）第 13 条第 6 項の規定に基づき大阪市水道局長から株式会社大阪水道総合サービスの中期計画の内容の報告がありましたので、同条第 8 項の規定に基づき報告します。

なお、要綱第 13 条第 7 項の規定に基づく、大阪市総務局長の意見はありません。

(添付資料)

- ・ 中期計画の概要
- ・ 中期計画

【中期計画の概要】

団体名		(株)大阪水道総合サービス		所管所属名		水道局	
1. 当該団体の事業経営を通じて達成しようとする本市の行政目的又は施策の具体的な内容							
水道局の職員が実施している、近接して設置された他の企業体の管理する管路等の工事により本市の水道管等が損傷等を受けることを防止するための各種検討・調整、現地立会会等の業務の当該外郭団体への委託による実施							
中期目標				中期計画			
2. 期間							
令和6年4月1日から令和9年3月31日までの3年間				令和6年4月1日から令和9年3月31日までの3年間			
3. 外郭団体の事業経営の具体的な内容							
・すべての水道管等の管路保全業務を実施するために必要な人員の確保と教育訓練その他の育成 ・業務執行体制の構築とこれによる令和8年10月から令和9年3月までの間の管路保全業務の試行実施				水道局水道管等の管路保全業務を実施するための事業活動			
				ア 令和6年度 (第1四半期～第2四半期) ・水道局と協議を行い、水道局水道管等の管路保全業務の業務内容及び水道局とのリスク分担等を確認・整理 ・水道局水道管等の管路保全業務に必要なとなる人員体制の検討 ・水道局水道管等の管路保全業務に要する費用の検討 ・水道局水道管等の管路保全業務の教育訓練計画の策定 (第3四半期～第4四半期) ・水道局水道管等の管路保全業務の執行体制(訓練体制)の決定 ・業務受託計画のとりまとめ ・水道局水道管等の管路保全業務の執行体制(訓練体制)のうち1グループ以上の人員を確保 ・水道局水道管等の管路保全業務の執行体制(訓練体制)のうち1グループ以上の構成員となる社員の役割に応じた教育(水道局職員と連携して実施)			
				イ 令和7年度 (第1四半期～第2四半期) ・水道局水道管等の管路保全業務の執行体制(訓練体制)のうち残るグループの人員を確保 ・水道局水道管等の管路保全業務の執行体制(訓練体制)のうち残るグループの構成員となる社員の役割に応じた教育(水道局職員と連携して実施) (第3四半期～第4四半期) ・水道局水道管等の管路保全業務の執行体制(訓練体制)のうち残るグループの構成員となる社員の役割に応じた教育(水道局職員と連携して実施)			
				ウ 令和8年度 (第1四半期～第2四半期) ・水道局による水道局水道管等の管路保全業務の執行体制(訓練体制)の構成員となる社員の力量評価、必要に応じて社員の再度の訓練・力量評価 ・水道局水道管等の管路保全業務の執行体制(訓練体制)による訓練の実施、水道局による訓練内容の検査 ・水道局水道管等の管路保全業務に係る社員育成の仕組みの構築に向けた検討 ・力量評価合格者による水道局水道管等の管路保全業務の執行体制(試行実施体制)の構築 ・水道局水道管等の管路保全業務に係る社員育成の仕組みの構築 (第3四半期～第4四半期) ・第2四半期に構築した業務執行体制(試行実施体制)による水道局水道管等の管路保全業務の試行実施 ・水道局による試行実施の内容の検査、必要に応じて社員の再度の訓練・力量評価 ・水道局水道管等の管路保全業務に係る社員育成の仕組みの運用 ・試行実施の状況等も踏まえながら、令和9年4月以降の業務実施計画を策定 ・水道局との令和9年度の水道局水道管等の管路保全業務の受託契約の締結			
4－1. 中期目標における外郭団体の対象事業活動についての目標				4－2. 中期計画における外郭団体の各事業年度の対象事業活動についての目標			
【指標の例】 ・必要人員の確保及び育成に関する事項、業務執行体制の構築及び運用に関する事項、進捗管理に関する事項等を盛り込んだ管路保全業務の受託するための計画の策定 ・令和8年10月から令和9年3月までの間の管路保全業務の実施計画の策定及び業務の試行実施並びに水道局による検査の受検 ・令和9年4月からの管路保全業務の実施計画の策定				指標Ⅰ	管路保全業務の教育訓練計画の策定		
				評価対象期間	令和6年4月～令和6年9月		
					R6		
				目標値	管路保全業務の教育訓練計画の策定の完了		
				指標Ⅱ	業務受託計画の策定		
				評価対象期間	令和6年4月～令和6年12月		
					R6		
				目標値	業務受託計画の策定の完了		
				指標Ⅲ	業務執行体制(訓練体制)のうち1グループ以上の構成員である社員が、役割に応じた知識を修得できている状態		
				評価対象期間	令和6年10月～令和7年3月		
					R7		
				目標値	・業務執行体制(訓練体制)のうち1グループ以上の構成員である社員が、役割に応じた知識を修得できていると回答した社員の割合 100%		
				指標Ⅳ	水道局水道管等の管路保全業務の執行体制(訓練体制)の人員の確保		
評価対象期間	令和6年10月～令和7年9月						
	R7						
目標値	水道局水道管等の管路保全業務の執行体制(訓練体制)の人員の確保の完了						
【参考】行政目的又は施策によって実現しようとする状態を示す指標及び目標(※大阪市)							
指標	令和8年10月から令和9年3月までの間の当該外郭団体によるすべての水道管等の管路保全業務の試行実施と水道局による実施内容の検査の合格	指標Ⅴ	業務執行体制(訓練体制)の構成員である社員が役割に応じた知識を修得できている状態				
		評価対象期間	令和7年4月～令和8年3月				
			R8				
目標値	試行実施及び検査の合格	目標値	業務執行体制(訓練体制)の構成員である社員のうち、役割に応じた知識を修得できていると回答した社員の割合 100%				
		指標Ⅵ	水道局水道管等の管路保全業務に係る社員育成の仕組みづくり				
		評価対象期間	令和8年4月～令和8年12月				
目標値	R8						
	水道局水道管等の管路保全業務に係る社員育成の仕組みの構築						

【中期計画の概要】

団体名	(株)大阪水道総合サービス	所管所属名	水道局
-----	---------------	-------	-----

5. 「事業経営評価等に関する指針」において中期計画に定めることとした各事業年度の財務運営についての目標				
指標Ⅰ	各年度の売上高			(指標Ⅰの説明) 売上高は、売上の増減により、企業の成長度合いを計れることから、指標として定めた。 目標値については、営業活動で把握した市場のニーズが高い分野や、現時点で受注確度の高い案件分野での売上高を確保するとともに、官民連携の進展等による大型案件に積極的に参画することで、売上高が増加していくことを見込んだものとしている。
目標値	R6	R7	R8	
	19億円以上	19.5億円以上	20億円以上	
指標Ⅱ	各年度の営業利益率			(指標Ⅱの説明) 営業利益率は、今後先行投資を行っていくにあたり、事業における収益力や経営の効率性を理解するための重要な尺度であることから、指標として定めた。 目標値については、人員規模を拡大させるための先行投資や給与のベースアップ等による影響により、本中期計画期間中は前中期計画における目標を下回るものとしているが、黒字経営を継続するよう取り組んでいく。
目標値	R6	R7	R8	
	0.5%以上	0.5%以上	0.5%以上	
指標Ⅲ	管路保全業務の受託料の設定			(指標Ⅲの説明) 管路保全業務に係る人件費などの必要経費の算定において、今後、財務運営に与える影響がないのかを確認するため指標とした。
目標値	R6	R7	R8	
			管路保全業務の受託料の設定	

6. 所管所属の見解				
【中期目標の4の2]のめざす状態を実現するために、団体が設定した目標値が妥当であるか、所管所属の見解】 中期目標のめざす状態(すべての水道管等の管路保全業務を、現在水道局の職員が実施している水準以上の水準で、当該外郭団体が本格実施される状態)を実現するためには、計画的な人材確保及び人材育成、並びに安定的かつ継続的に受託することができる財務運営基盤の確立が不可欠である。 団体が設定した各年度における目標値についても、事業経営に記載されているとおり、計画的に必要な人員を確保するとともに、教育訓練による人材育成を行うことが明確に示されており、また、事業に関する財務運営基盤の確立についても同様に具体的に示されていることから、妥当であると考える。 【「事業経営評価等に関する指針」第3条第3項各号に定める視点に基づき、審査した結果】 団体の収入は水道事業体からの受託が中心であり、その大半が入札による獲得であることから常に失注リスクを抱えているものの、経営努力の結果、各部署で売上高のベースとなる業務が増加し、平成27年度以降黒字経営を継続している。安定した経営基盤により、企業としてさらに成長することが可能な環境が整った状況と考えられるため、令和6年度からは新たな人材を確保し、教育訓練を実施することで、新規案件受注に向けた取組を進めている。 人員規模拡大等の先行投資により、一時的に収益性は低下する見込みであるが、新規案件の獲得等により従前以上の売上高を確保していく見込みであり、本中期計画期間後には当該先行投資に係る費用を利益として回収できる見込みであることを聴取している。 そのため、団体が設定した各年度における目標値については、対象事業活動を将来にわたって安定的かつ継続的に行うことができる財政基盤を確保するために、妥当な数値であると考える。				

2024（令和6）年4月25日

株式会社大阪水道総合サービス

大阪市水道局の中期目標を達成するための中期計画

1 中期計画の期間

令和6年4月1日から令和9年3月31日までの3年間

2 大阪市水道局の行政目的又は施策の達成のために当社が求められている役割

（1）大阪市水道局の行政目的又は施策の内容

大阪市水道局（以下「水道局」という。）の職員が実施している、水道管及びその附属設備（以下「水道管等」という。）が他の管路等を管理する企業体の工事により損傷等を受けることを防止するための各種検討・調整、現地立会等の業務（以下「管路保全業務」という。）の当社への委託による実施

（2）水道局が（1）の行政目的又は施策に関し中期目標の期間終了時において実現しようとする状態

令和9年4月1日から、水道局が管理しているすべての水道管等（以下「水道局水道管等」という。）の管路保全業務を当社が受託し、現在水道局の職員によって実施されている水準以上の水準で実施する状態

（3）（2）の状態にするために当社が果たすべき役割

- ・水道局水道管等の管路保全業務を実施するために必要な人員を確保して教育訓練その他の育成を行い、業務執行体制を確立した上で、令和8年10月から令和9年3月までの間、当該管路保全業務を試行実施し、水道局の検査に合格すること
- ・水道局水道管等の管路保全業務の受託を当社の事業として継続して実施していくことができるようにするための事業運営基盤を確立していくこと

3 当社が2の役割を果たすために行う事業経営の内容

（1）水道局水道管等の管路保全業務を実施するための事業活動

ア 令和6年度

（第1四半期～第2四半期）

- ・水道局と協議を行い、水道局水道管等の管路保全業務の業務内容及び水道局とのリスク分担等を確認・整理
- ・水道局水道管等の管路保全業務に必要となる人員体制の検討

- ・水道局水道管等の管路保全業務に要する費用の検討
- ・水道局水道管等の管路保全業務の教育訓練計画の策定

(第3四半期～第4四半期)

- ・水道局水道管等の管路保全業務の執行体制(訓練体制)の決定
- ・業務受託計画のとりまとめ
- ・水道局水道管等の管路保全業務の執行体制(訓練体制)のうち1グループ以上の人員を確保
- ・水道局水道管等の管路保全業務の執行体制(訓練体制)のうち1グループ以上の構成員となる社員の役割に応じた教育(水道局職員と連携して実施)

イ 令和7年度

(第1四半期～第2四半期)

- ・水道局水道管等の管路保全業務の執行体制(訓練体制)のうち残るグループの人員を確保
- ・水道局水道管等の管路保全業務の執行体制(訓練体制)のうち残るグループの構成員となる社員の役割に応じた教育(水道局職員と連携して実施)

(第3四半期～第4四半期)

- ・水道局水道管等の管路保全業務の執行体制(訓練体制)のうち残るグループの構成員となる社員の役割に応じた教育(水道局職員と連携して実施)

ウ 令和8年度

(第1四半期～第2四半期)

- ・水道局による水道局水道管等の管路保全業務の執行体制(訓練体制)の構成員となる社員の力量評価、必要に応じて社員の再度の訓練・力量評価
- ・水道局水道管等の管路保全業務の執行体制(訓練体制)による訓練の実施、水道局による訓練内容の検査
- ・水道局水道管等の管路保全業務に係る社員育成の仕組みの構築に向けた検討
- ・力量評価合格者による水道局水道管等の管路保全業務の執行体制(試行実施体制)の構築
- ・水道局水道管等の管路保全業務に係る社員育成の仕組みの構築

(第3四半期～第4四半期)

- ・第2四半期に構築した業務執行体制(試行実施体制)による水道局水道管等の管路保全業務の試行実施
- ・水道局による試行実施の内容の検査、必要に応じて社員の再度の訓練・力量評価
- ・水道局水道管等の管路保全業務に係る社員育成の仕組みの運用
- ・試行実施の状況等も踏まえながら、令和9年4月以降の業務実施計画を策定
- ・水道局との令和9年度の水道局水道管等の管路保全業務の受託契約の締結

(2) 水道管等の管路保全業務を将来にわたって安定的かつ継続的に受託することができる財務運営基盤の確立

ア 令和6年度

- ・ 水道局水道管等の管路保全業務の運営に要する費用の検討
- ・ 水道局水道管等の管路保全業務の業務執行体制(訓練体制)の構成員の確保及びその教育に係る費用が当年度及び令和7年度の当社全体の財務運営に与える影響の確認

イ 令和7年度

- ・ 水道局水道管等の管路保全業務の業務執行体制(訓練体制)の構成員の訓練及び当該管路保全業務の試行実施に係る費用の検討
- ・ 水道局水道管等の管路保全業務の業務執行体制(訓練体制)の構成員の確保及びその教育及び訓練に係る費用並びに当該管路保全業務の試行実施に係る費用が令和8年度の当社全体の財務運営に与える影響の確認

ウ 令和8年度

- ・ 令和9年度からの水道局水道管等の管路保全業務の受託料の設定

4 3の事業経営に関する指標・目標

(1) 水道局水道管等の管路保全業務を実施するための事業活動に関する指標・目標

ア 令和6年度

(令和6年4月～令和6年12月)

- ・ 管路保全業務の教育訓練計画の策定の完了
- ・ 業務受託計画の策定の完了

(令和7年1月～令和7年3月)

- ・ 業務執行体制(訓練体制)のうち1グループ以上の構成員である社員が、役割に応じた知識を修得できていると回答した社員の割合 100%

イ 令和7年度

(令和7年4月～令和7年12月)

- ・ 水道局水道管等の管路保全業務の執行体制(訓練体制)の人員の確保の完了

(令和8年1月～令和8年3月)

- ・ 業務執行体制(訓練体制)の構成員である社員のうち、役割に応じた知識を修得できていると回答した社員の割合 100%

ウ 令和8年度

(令和8年4月～令和8年12月)

- ・ 水道局水道管等の管路保全業務に係る社員育成の仕組みの構築

(令和9年1月～令和9年3月)

- ・ 水道局水道管等の管路保全業務の試行実施の内容についての水道局による検査の合格

- ・業務執行体制(試行実施体制)の構成員である社員のうち、役割に応じた力量がある
と評価された社員の割合 100%
- ・水道局水道管等の管路保全業務に係る社員育成の仕組みが運用されている状態
- ・令和9年4月以降の業務実施計画の策定の完了

(2) 水道管等の管路保全業務を将来にわたって安定的かつ継続的に受託することができる財務運営基盤の確立に関する指標・目標

ア 令和6年度～令和8年度

- ・各年度の売上高
 - 令和6年度：19億円以上
 - 令和7年度：19.5億円以上
 - 令和8年度：20億円以上
- ・各年度の営業利益率
 - 令和6年度：0.5%以上を確保
 - 令和7年度：0.5%以上を確保
 - 令和8年度：0.5%以上を確保

イ 令和8年度

- ・令和9年度からの水道局水道管等の管路保全業務の受託料の設定

「事業経営評価等に関する指針」において中期計画に定めることとした
各事業年度の財務運営について

水 道 局

1 中期計画における指標・目標について

【前回】

指標：売上高、営業利益率

目標：令和3年度：15 億円以上、5 %以上

令和4年度：17 億円以上、5 %以上

令和5年度：18 億円以上、5 %以上

【今回】

指標：売上高、営業利益率

目標：令和6年度：19 億円以上、0.5%以上

令和7年度：19.5 億円以上、0.5%以上

令和8年度：20 億円以上、0.5%以上

2 今後の展開

株式会社大阪水道総合サービス（以下「総合サービス」という。）の経営戦略である「持続的な安定成長と創造的な発展に向けた事業の推進」に向けて、案件形成・対応体制の強化による事業範囲・規模の拡大に取り組むことで所定の売上高を確保するとともに、官民連携の進展等による包括委託化案件等の増加が予想されることから、これらに積極的に参画することで、売上高の拡大を目指します。

一方で、案件が増加することで現在の人材、技術力等だけでは対応できなくなることが想定されることから、将来の経営基盤の強化のため、営業利益を単に積み上げるのではなく、人材を充実させるため、次のとおり取り組みを行います。

（1）人員規模の拡大

令和7年度からの受注拡大を見据えての先行投資として、令和6年度から新たな人材を確保するとともに、教育訓練を行うなど新規案件の受注に向けた取り組みを進めます。

（2）賃金のベースアップ

総合サービスの現在の給与水準は同業他社と比較すると低い状況にあり、人材の確保及び既存社員の転職を抑止するため、現在の平均賃金のベースアップを図ります。

3 中期計画以降の財務運営について

令和6年度以降の売上高については、事業拡大により令和5年度以前より上がる見込みである一方、営業利益率は先行投資にかかる費用の増加により前回を下回ることを見込んでいます。そのため、中期計画期間中の営業利益率の目標値は0.5%としていますが、黒字経営を継続していくよう取り組んでいきます。

外郭団体が達成すべき事業経営に関する目標【中期目標】

1 外郭団体名

株式会社大阪水道総合サービス

2 所管所属名

水道局

3 中期目標の期間

令和6年4月1日から令和9年3月31日までの3年間

4 本市が行政目的又は施策の達成のために当該外郭団体に求める役割を果たすために当該外郭団体が行うべき事業経営に関する事項

(1) 当該外郭団体の事業経営を通じて達成しようとする本市の行政目的又は施策の具体的な内容

水道局の職員が実施している、近接して設置された他の企業体の管理する管路等の工事により本市の水道管等（下記参照）が損傷等を受けることを防止するための各種検討・調整、現地立会等の業務（以下「管路保全業務」という。）の当該外郭団体への委託による実施

※ 水道管等

導水管・送水管・配水管（総延長 約 5,200km）及び配水管から分岐した水道メーターまでの給水管並びに弁栓類等のこれらの水道管の付属設備

(2) 中期目標の期間終了時において(1)の行政目的又は施策によって実現しようとする状態

すべての水道管等の管路保全業務を、現在水道局の職員が実施している水準以上の水準で、当該外郭団体により令和9年4月1日から実施される状態

(3) (2)の状態を客観的に示す指標及び当該指標による目標（可能な限り定量的なもの）

令和8年10月から令和9年3月までの間の当該外郭団体によるすべての水道管等の管路保全業務の試行実施と水道局による実施内容の検査の合格

(4) (2)の状態にするために当該外郭団体が行うべき事業経営の具体的な内容

- ・ すべての水道管等の管路保全業務を実施するために必要な人員の確保と教育訓練その他の育成
- ・ 業務執行体制の構築とこれによる令和8年10月から令和9年3月までの間の管路保全業務の試行実施

(5) (4)の事業経営の(2)の状態(成果)への貢献度を示す指標の例（可能な限り定量的なもの）

- ・ 必要人員の確保及び育成に関する事項、業務執行体制の構築及び運用に関する事項、進捗管理に関する事項等を盛り込んだ管路保全業務の受託するための計画の策定
- ・ 令和8年10月から令和9年3月までの間の管路保全業務の実施計画の策定及び業務の試行実施並びに水道局による検査の受検

- ・ 令和9年4月からの管路保全業務の実施計画の策定