

## 第226回大阪市外郭団体評価委員会

令和6年10月15日

目次

※ Ctrlキーを押しながら目次をクリックすると該当箇所を表示します。

開会 ..... 1

(1) クリアウォーターOSAKA（株）の中期目標及び中期計画の変更について ..... 1

開会

開会 午後2時

【上塚法人担当課長】 定刻になりましたので、第226回大阪市外郭団体評価委員会を始めさせていただきます。

私は、本委員会の事務局を務めております総務局行政部法人担当課長の上塚でございます。

それでは、議題に入りたいと思いますので、以後の議事進行について、堀野委員長にお願いいたします。

堀野委員長、よろしくお願いいたします。

【堀野委員長】 本日は、委員全員にご出席いただき、「大阪市外郭団体評価委員会規則」第6条第2項により会議が有効に成立しております。

本日の議題（1）のクリアウォーターOSAKA株式会社の中期目標及び中期計画の変更については公開で、（2）のその他は、法人情報ですので非公開で行います。

(1) クリアウォーターOSAKA（株）の中期目標及び中期計画の変更について

それでは、最初の議題について、事務局からご説明をお願いします。

【上塚法人担当課長】 ご説明いたします。

建設局において所管する外郭団体であるクリアウォーターOSAKA株式会社が達成すべき中期目標を変更するにあたりまして、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に基づき諮問いたしますとともに、本中期目標を変更することを前提としてクリアウォーターOSAKA株式会社において中期計画が変更され、所管所属からその

内容について報告がありましたので、同要綱に基づき報告いたします。

なお、同要綱に基づく総務局長の意見はありませんので、よろしく願いいたします。

また、本中期計画において、事業経営評価にあたっての指標及び目標が定められておりますので、大阪市外郭団体の事業経営の評価等に関する指針を定める規定に基づく指標及び目標の設定につきましても、あわせてご報告いたします。

内容につきましては、所管所属よりご説明させていただきたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

**【堀野委員長】** それでは、クリアウォーターOSAKA株式会社の中期目標及び中期計画の変更について、所管所属からご説明をお願いいたします。

**【建設局】** 建設局下水道部下水道管理担当課長の山本でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

8月28日に中期計画の変更の内容を報告させていただきました。そうしたところ、9月5日に委員会よりご意見をいただきました。今回はその意見を反映した上での中期目標及び中期計画の変更につきましてご説明いたしたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

まず、中期目標の変更のほうからお手元の資料に沿ってご説明したいと思います。お手元の資料、クリアウォーターOSAKA株式会社（以下「CWO」という。）が達成すべき事業経営に関する目標の変更について、こちらをご覧くださいませでしょうか。

まず1、変更概要でございます。中期目標の変更にあたりましては、9月5日付けで委員長より下記概要、ポツ2のところです。「現在の中期目標は今年度中に達成見込みであることから、中期目標の見直しを検討中であるとのことから、見直しにあたっては、ウォーターPPPによる影響に加え、市域外業務の売上高及び利益率が低い現状を踏まえ、収益構造改善の観点からも検討が必要」とのご意見を賜っております。今回いただいたご意見を踏まえまして、行政目的の達成度を示す指標を、「運営支援件数の増加」から、「広域事業の売上高」及び「広域事業の受託件数」に変更してまいります。

次に「2、変更内容」でございます。変更箇所は中期目標4の（3）の指標及び目標になってございます。現行の中期目標の指標を「運営支援件数の増加」とし、目標を中期目標期間中の令和8年度末に累積50件としてございました。既に令和5年度末時点で累積43件であり、令和6年度中には累積50件の達成が見込まれること、また、収益構造改善の観点を踏まえること、これら委員長からのご意見を勘案いたしまして見直すことといたしま

した。

変更後の指標及び目標でございます。

令和5年度までにつきましては、指標①「運営支援件数の増加」は、実績数字の累計43件といたします。令和6年度以降につきましては、指標②「広域事業の売上高」といたしまして、目標を令和8年度末に6億円といたします。指標③につきましては、「広域事業の受託件数」といたしまして、目標を令和6年度以降、中期目標期間中に累積129件といたします。

今回の変更理由でございます。下水道事業の持続、発展への貢献という目標に対する活動を客観的に評価できるとともに、経営基盤を確保する観点から、指標を「広域事業売上高」及び「広域事業の受託件数」に変更いたします。

四角囲みのところですけれども、件数のカウント方法を記載してございます。今回の変更におきまして、カウントする指標が、「運営支援件数」から「広域事業の受託件数」に変更してございます。

まず、現行の指標「運営支援件数」は、「広域事業」、こちらの内数にあたります。そして、自治体及び関連団体から受託している運営支援業務の件数を指しております。これまで広域事業の内数を目標としてございました。変更後の指標といたしましては、「広域事業の受託件数」になりますが、こちらは広域事業全件でありまして、こちらをカウントすることといたします。

次に、お手元の資料の、「外郭団体が達成すべき事業経営に関する目標【中期目標】」のほうをご確認ください。

「4（1）当該外郭団体の事業経営を通じて達成しようとする施策」、こちらをご覧ください。本市はこれまでCWOに対しまして、府市ビジョンに定めた府内自治体の事業運営支援を求めておりました。今後は委員長の意見を勘案し、府市ビジョンに定めた府内自治体の事業運営支援を行うとともに、全国に対しましてウォーターPPPをはじめ、広域的に事業展開していくこと、これを市側からCWOに求めてまいります。

広域事業はこれまで市域外業務と表現してございました。広域事業も市域外業務も意味合いは変わりませんで、本市以外の業務を指してございます。では、なぜ表現を変えたかというところなんですけれども、市域外ですと、府内自治体のイメージが強くなります。ですので、今回CWOへ求める施策を府内自治体から全国へ展開することから、広域事業という表現に変更するものでございます。

4の(4)ですね。「当該外郭団体が行うべき事業経営の具体的な内容」でございます。CWOの広域事業につきましては、令和5年に国が示したウォーターPPP制度により、全国的にウォーターPPP導入の機運が高まっております。これまで自治体から発注されるウォーターPPP関連業務を受託することにより、令和8年度の売上高10億円の達成をめざしておりました。これまでの分析では、ウォーターPPPの導入が国費の要件化とされているのが令和9年度以降となっていることから、自治体からの発注が令和8年度までに発注されるということをご想定してございました。しかしながら、CWOのこれまでの営業情報や全国の動きから、自治体からのウォーターPPPの売上高が大きい案件の発注が令和9年度以降に集中すると予測されております。これによりまして、中期目標期間中は案件形成に注力し、府内自治体をはじめ全国へ広域事業の受注拡大に向けた営業活動を行うようCWOへ求めてまいりたいと考えております。

また、広域事業の獲得のためには、営業活動をするための人材が必要であることから、業務執行体制を強化するようCWOへ求めてまいりたいと考えてございます。

最後に、委員長のご意見でございました収益構造の改善についてですが、分析の結果、この中期目標期間中には、利益を上げるところまでいくにはまだ数年かかる見通しで、ちょっと難しい状況でございます。広域事業を受託していくためには、業務執行体制の確立が必要となっております。まず、社内の体制強化をすることや広域事業に従事する社員の育成を持続的に行いまして、営業活動ができる人材を確保することが急務となっております。売上高から売上原価を差し引きますと、当面の間は利益の確保が見込めない状況が続くものの、今後、受託件数が増えまして、一定、この期間を越えますが、売上高が10億円程度で利益が確保されるものと見込んでございます。

次に、CWOが作成いたしました中期計画、こちらの変更につきまして説明をさせていただきます。お手元の資料の「クリアウォーターOSAKA株式会社が達成すべき事業経営に関する中期計画の変更について」こちらをご覧ください。

はじめに「1、変更概要」でございます。今回の中期計画の変更に関しましては、先ほどの中期目標の変更にてお伝えいたしましたとおり9月5日付け、委員長より下記意見がございました。

意見書の概要の3ポツ目に記載のとおり、「中期計画は、財政基盤の確保という観点から必要な対象事業活動を検討し、実績を客観的に評価できる適切な指標及び目標を設定するよう協議されたい」との意見を受けてございます。

また、CWOの営業戦略を見直しております。

これらに伴いまして、変更箇所を3点挙げさせていただいております。①が、令和6年度以降の指標を「府内自治体に対するニーズ把握とソリューション提供に向けたヒアリング及び具体的な提案の実施率」から「広域事業の受託件数」に変更いたします。②、財務指標に「広域事業の売上高」を新たに設定いたします。③、広域事業の売上高の目標値の変更に伴い、「税引前当期純利益」の目標値を変更いたします。以上3点でございます。

「2、変更内容」をご覧ください。

①、中期計画中の指標2の「府内自治体に対するニーズ把握とソリューション提供に向けたヒアリング及び具体的な提案の実施率」から「広域事業の受託件数」へ変更いたします。変更後の広域事業の受託件数は、各年記載のとおりでございます。中期目標の際にご説明しましたとおり、ウォーターPPPに係る全国の動きを踏まえまして、中期目標の令和6年度以降、中期目標期間中に累積129件、こちらを達成するために各年の件数を見込んだものでございます。

変更理由といたしましては、中期目標に掲げる下水道事業の持続・発展への貢献という目標に対する活動を客観的に評価できるとともに、経営基盤を確保するという観点から、売上高に直結する指標として、「広域事業の受託件数」に変更いたします。

次に、②の財務指標に「広域事業の売上高」を新たに設定するにつきましては、経営基盤を確保する観点から、「広域事業の売上高」を新たに財務指標として設定しております。目標値につきましては、現行の収支計画において令和8年度の広域事業の売上高は10億円としていたところでございますが、中期目標でご説明いたしましたとおり、ウォーターPPPのうち売上高の大きい案件が令和9年度以降に集中すると予測されますことから、令和8年度までの売上高の増額が難しく、ウォーターPPPの売上高が小さい案件の受託を増やすことで令和8年度の目標を6億円といたします。令和9年度以降に売上高の大きい案件の確保に努めまして、当初目標としていた10億円を令和9年度以降にめざしていきたいと考えてございます。

続きまして、③の「税引前当期純利益」の目標値を変更する、につきましては、②の広域事業の売上高の変更に伴い変更するものでございます。

なお、中期目標でご説明いたしましたとおり、広域事業獲得のためには営業活動をするための人材が必要ですので、業務執行体制の強化をしてまいりたいと考えておりまして、CWOでは中期計画期間中である今年度から社内での再配置を行うことや、広域事業に従

事する社員の育成を持続的に行っておりまして、営業活動ができる人材の確保に努めているところでございます。

売上高から売上原価を差し引きますと、当面の間は利益が見込めない状態が続くものの、今後、受託件数が増え、売上高が10億円程度で収益構造が改善されることにより、広域事業が軌道に乗るものと見込んでございます。広域事業の変更前、変更後において、利益が見込めない状況が変わらないことから広域事業の目標値を下げたものの、今回見直した売上高とほぼ同額を売上原価から減額してございます。このため、今回の第4版と第3版を比して税引前当期純利益の大きな変更はございません。

最後にお手元の資料、「中期計画の概要」をご覧ください。

「6、所管所属の見解」についてご説明いたします。事業運営の指標につきましては、今回の中期計画の変更におきまして、下水道事業の貢献・発展という目標に対する活動を客観的に評価できるとともに、経営基盤を確保する観点から売上高に直結する指標として、広域事業の受託件数を目標として設定しておりますので、CWOの目標は妥当なものであると考えてございます。

また、財務運営の指標につきましても、経営基盤を確保する観点から、広域事業の売上高及び税引前当期純利益を確保することにより、事業活動の遂行が可能となると考えられることから、当該団体の目標は妥当なものであると考えております。

説明については以上でございます。どうぞよろしく願いいたします。

【堀野委員長】 ありがとうございます。

それでは、委員の皆様方からご意見・ご質問等があれば、お願いいたします。

【上崎委員】 委員の上崎と申します。2点ほど、順番にお伺いしたいんですけども。

1つ目は、中期目標の外郭団体が達成すべき事業経営に関する目標の4の(1)のところなんですけれども、本市の行政目的または施策の具体的な内容ということで、大阪市の行政目的ですよ、というふうに書かれてまして、一番最後に「下水道事業の持続、発展に貢献すること」というふうに書いてあるんですけども、これは大阪市の下水道事業ですか。それか、全国的な下水道事業なのか。あるいはそのあたり、あえて明記せずにぼやかしていらっしゃるのかという、そういうところをお伺いしたいんですけども。

【建設局】 下水道事業の持続、発展というのは、全国的に持続、発展が必要だと考えておりますので、後者のほうでございます。

【上崎委員】 それが大阪市の行政目的にあたるということですか。

【建設局】 本市の行政目的、または施策の具体的な内容となっておりますので、本市の行政目的としては、大阪市内一円の下水道施設の包括維持管理業務の確実な履行というところが、大阪市民のために必要な部分となっております。

CWOに対して本市が求める部分といたしまして、全国的な展開ということで、全国的に技術者不足というところがあります。国のほうでも官民連携ということでウォーターP P Pを立ち上げておりますので、その中で、全国的に下水道事業の持続、発展の貢献というところでしっかり見ていただきたいと、CWOのほうに求めていくものでございます。

【上崎委員】 そのあたりは明記されなくても構わないんですか。先ほど申し上げたように下水道事業の持続、発展というふうに書かれているので、大阪市のなのか、全国のなのかというのが、これだとはっきりしないところがあるので。今のご説明でいうと、全国の、というのを明記してもいいのかなと思うんですけども。

【建設局】 この表現でも説明できると思っていたんですけども、また考えさせていただけますでしょうか。よろしくお願いいたします。

【上崎委員】 今の点と関連するんですけども、1ページ戻っていただいて横向きの変更内容の一番最後の変更理由なんですけれども、下水道事業の持続・発展への貢献という目標というふうに書かれているんですけども、整合性を図るということだと、ここは目標というよりは目的のほうがいいのかなというふうにも思いますので、検討をしていたらと思います。

【建設局】 変更理由のところを目標ではなくて目的ということで。

【上崎委員】 そうです。こういう記載がほかにもあったかと思しますので、ちょっと確認していただければと思います。

2点目は、中期計画のほう、これは考え方をお伺いできればと思いますけれども。新しく目標値として受託件数を挙げられたかと思えます。受託件数ということで、例えば下水道に関する組合から受託した場合も、それは1件になるのか、あるいは複数の市町村が組合をつくっているのか、市町村の数をカウントするのか、そのあたりをお伺いできればと思います。

【建設局】 調整課長原田です。

今、委員おっしゃられるように、小さな自治体ですと広域化というんですか、共同化ということで複数の自治体が組んでいるということも確かに想定されるが、ちょっとそこまで想定していなかったです。件数としては1件カウントかなと今思っていますけれども、

また改めて確認します。今のところ、そこまで考えていなかったです。

【上崎委員】 よろしくお願いたします。

【小林委員】 委員の小林です。

広域事業の売上高についてなんですけれども、先ほど令和8年に関しては、ウォーターP P Pの関連の大きなものが令和9年になるであろうということで、10億円から6億円に減らされたと伺ったんですけれども、第3版と第4版を比べますと、広域事業について、令和6年についても7億円から5億2,000万円に、令和7年についても8億5,000万円から5億6,000万円に減っているように見えるんですけれども、これもやはりウォーターP P Pの関連で後ろ倒しということなのか、それともほかに何か理由がおりなのか教えてくださいいただけますでしょうか。

【建設局】 売上高、広域事業の数字ということですか。

【小林委員】 そうです。

【建設局】 こちらにつきましては、ウォーターP P Pの受注が令和9年度以降にやはり集中するという、大きな規模のものが令和9年度以降に集中するというのがございますので、令和8年度までの数字がその分下がったという形になります。各年だから1、2億ずつ増えるようなイメージで思っておったんですけれども、この期間中は4,000万円程度の増にとどまるだろうということで、判断した数字を並べております。

【小林委員】 どうもありがとうございます。

【堀野委員長】 ほかはいかがでしょうか。

【佐藤委員】 確認なんですけれども、この税引前当期純利益の目標値を変更する、のページなんですけれども、第3版と第4版と大阪市包括のところの売上げも若干変わっていますけれども、これはこれで大丈夫ということでしょうか。あと販売及び一般管理費のところも、2024年の話ですけれども、こちらも若干変わっておりますけれども、これもそれで大丈夫ということでしょうか。

【建設局】 2024年の販売管理費のところですか。

【佐藤委員】 まず大阪市包括の2024年のところが、195億3,200万円から195億7,600万円に少し増えていると。今お話ししていたのは、広域の売上げの変更ですけれども、これも変更で特に問題ないという。これに合わせて精緻に見られて、これに変えられたということでしょうか。

【建設局】 はい。それぞれ時点修正した結果、数字が変わったという形です。この時

点で7月時点の数字が出てきましたので、その数字を反映したということです。

【佐藤委員】 実績を入れられたということですね。

【建設局】 はい、そうです。

【佐藤委員】 分かりました。ありがとうございます。

【村田委員】 すみません、委員の村田です。

広域事業のほうの粗利というのは、これは把握はできる状況ですか、今。

【建設局】 CWOとしては掴んでおる状況を確認しています。ちょっと営業の秘匿情報になりますので、数字は今、持ち合わせてませんが、中身は確認したうえでの計画になっていると理解しています。

【村田委員】 はい、分かりました。

今回の見直しの目的として、収益構造の改善ということが挙げられておりました、それを直接見ようと思えば、売上げよりも利益のほうの方がより適切ではないかなと。売上げについては、累積の受託数とリンクしている部分もあるでしょうから若干ダブっているような感じがしますので、粗利のほうの方がより適切ではないかなと思いましたが、そのあたりどうでしょうか。

【建設局】 意見書をいただきまして、どういった形で指標を出せるだろうか、指標とすべきだろうかということを経営部と議論させていただきました。その中で定量化したものが必要になってくるかと思うんですけども、過去から一定、広域に関しましては売上高10億円という数値がありまして、そこに関してはCWOとも対話しておりますし、その間ずっとその目標値ということを見せていただいています。ただ、今回精査した中で後ろ倒しになる、令和9年以降になるという話をさせていただきました。それに係る受託件数についても、一定お示しができるだろうなというところなんですけれども、利益率ということが意見書の中にありました。それを指標にできないかということも、いろいろCWOともお話をしましたし、検討をしたんですけども、実際に数値化するとき、その数字がどれが妥当なのか、適当なのかということが、正直、指標化には当然数字がもちろん出てきますので、そのあたりがちょっと難しいところがありまして、先ほど原田のほうからもありましたけれども、やはり秘匿情報にも当たる部分にも影響するようなこともありまして、今後の戦略のところもありますので、ちょっと指標化は難しいというところで。ただ、方向性についてはいろいろ行動計画であるとか、そういったところで、しっかり前向き感を持ってやっていくんだというところの話はしております、その中で10億円を一

定見込むと利益がしっかり上がってくるなど。今はどうしても利益がまだ上がらないような、人件費のほうが正直かかっておりまして、その中で、前回8月のときにも説明させていただきましたけど、なかなか利益が上がらないような状況があって、正直トントンの状況になっています。それが一定、今も体制づくりもしている中で、売上原価のところではやっぱり人件費がどうしてもかかるので、先にどうしても営業して受託しようと思うと営業をかけないといけないので、そこがどうしてもかかるというところがあって、それが一定、体制の強化といいつつ、そんなに人がガンと増える感じではなくて、多少は微増にはなるんだと思っているんですけど、そこに売上高をしっかり10億を達成することによって、ちゃんとその利益が確保できるということで説明を受けておりますので、指標化はしませんが、そちらの方向に向かってしっかりやっていきたいと思っておりますので、よろしくお願ひしたいと思ひます。

【村田委員】 はい、分かりました。十分検討されているということで、結構かと思ひます。

【堀野委員長】 ほかはよろしいでしょうか。

それでは、委員の堀野からお伺ひさせていただきます。

この中期計画の変更内容の、広域事業の受託件数への変更というところなんですけれども、これは中期目標のほうでも同じなんですけど、この件数というのは客観的なことだということでご報告はいただいているんですけども、1件というのは、契約が1件ということなんです。というのも、現行では大阪府含む43自治体というのを対象に、どれだけピアリングをして実施率、契約獲得に向けての実施率をしたのかということを見るときに、43自治体というのが母数になっていて、この変更後の広域事業の受託件数では、恐らくこの43自治体という1自治体1契約というカウントにはなっていないかと思ひますので、ここはどんなふうにご考へておられるのか。受託件数というのは、年度ごとに契約は変わっていくといひますか、更新とかが基本あるのかもしれないですけども、そういう考へ方なのか。複数年またがっての契約というのは、ここではどういうふうにご計算されているのかという考へ方について教えていただければと思ひます。

【建設局】 件数の考へ方なんですけれども、まず対象が、今までは、府内自治体に運営支援件数というところを求めていましたので、その運営支援件数のカウントをしておりました。今回は、やはり利益率を上げていく、収益構造の改善というところがあって、一定、売上高10億円を見込むところが利益を確保できるんだということもCWOとの対話の

中でも出てきておりますので、そこを新たな指標として上げております。それに関わる、リンクする内容として、広域事業の受託件数、全体の受託件数にしております。ですので、府内自治体だけではなくて、全国自治体の受託件数というので、大阪市を除く件数の全てをここにカウントしております。

先ほど複数年という話があったんですけども、実際、ウォーターPPPは、令和9年度以降に集中するという話をさせていただいたんですけども、ウォーターPPPの導入を各自治体さんが検討するにあたって、そういった委託というのもありまして、それをCWOが受けているというのがあるんですね。それが、例えば令和6、7、8の3か年で出ているようなものもありまして、それは3年契約ですと、令和6年にもカウントされますし、令和7年にも1件カウントされるし、令和8年にも1件カウントされるということで、単年度で切り取った受託件数ということでカウントをさせていただいております。

【堀野委員長】       ありがとうございます。

あくまで単年度で、その1年のうちの受託している件数というカウントになっていると。承知しました。

この利益のほうについてもなんですけど、この税引前当期純利益の変更ということでいただいて、第2版、第3版、第4版ということで見ていると、売上高はあまり増やせられないという中で、売上原価もやはり売上規模が小さくなるので若干抑えられているという構造に見えるんですけども、利益、収益構造を改善するためには、今は小さい案件で構造を構築していくということで、内部的にかかる費用だとか、そういうことは固定で結構かかるのかなと思ったんですけども、変動しているのは、あくまで売上規模が小さくなることによる変動というだけで、基本的に必要な体制整備のところについては大きく変えていないということではないでしょうか。

【建設局】       そうでございます。

【堀野委員長】       それは今後、令和9年、10年というところで、ようやく実を結んでいくという、そういう想定ということですね。ありがとうございました。

ほかはよろしいでしょうか。

(「はい」と呼ぶ者あり)

【堀野委員長】       それでは、中期目標及び中期計画変更に関する質疑応答については、以上で終了といたします。

それでは答申と意見というところなんですけれども、目標のほう答申、諮問があつて

というところですが、全体的にご意見とかはいかがでしょうか。よろしいでしょうか。内容も精査しているということで、分かったかなと思いますので、それではいずれも特に。

【上塚法人担当課長】 はい、ありがとうございます。

中期目標の先ほどの文言の部分については、答申上は特段ないということでよろしいですか。

【堀野委員長】 上崎先生いかがですか。

【上崎委員】 検討していただければ、それで結構かと思います。

【堀野委員長】 次の案件に移ります前に、これより委員会を非公開としますので、関係者以外の方はご退室をお願いします。